

Uusien opettajien perehdyttämisprosessi HAAGA-HELIAssa – Toimintatutkimus opettajan rooliin orientoitumisesta 2005–2008

Sanna Nurminen

Opinnäytetyö (ylempi AMK)
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
2008



Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)

Tekijä Sanna Nurminen	Ryhmä Ylempi AMK -05
Opinnäytetyön nimi Uusien opettajien perehdyttämisprosessi HAAGA-HELIAssa – Toimintatutkimus opettajan rooliin orientoitumisesta 2005–2008	Sivu- ja liitesivumäärä 160 + 50
Ohjaajat Juha Sillanpää, Juha Lindstedt	
<p>Tutkimuksen lähtökohtana oli kehittää Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Heliassa työnsä aloittavien uusien opettajien perehdyttämisprosessia. Helian ja HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulun yhdistymisen myötä tutkimuksen keskeiseksi tavoitteeksi tuli luoda HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun koulutusyksiköihin uusien opettajien perehdyttämisprosessi. Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena vuosina 2005–2008.</p> <p>Tutkimuksella oli neljä tutkimustehtävää. Ensimmäisenä tehtävänä oli selvittää uusien opettajien perehdyttämisprosessi kehittämiskohteineen. Aineisto kerättiin pääasiassa haastattelemalla syksyllä 2005 aloittaneita uusia opettajia, heidän esimiehiään ja hallintoassistenttia. Toisena tehtävänä oli suunnitella ehdotus perehdyttämisprosessiksi. Prosessin käyttöönotto elokuussa 2007 aloittavia opettajia varten oli kolmas ja toimivuuden arviointi neljäs tutkimustehtävä. Uuden prosessin toimivuus arvioitiin keräämällä aineisto alkuvuonna 2008 web-kyselylomakkeella elo- joulukuussa 2007 työnsä aloittaneilta opettajilta.</p> <p>Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus on koottu uudistavan perehdyttämisen tavoitteisiin soveltuvista teorioista ja malleista sisältäen aikuisen yksilön oppimista, organisaation oppimista ja organisaatioon sosiaalistumista. Lisäksi tarkastellaan perehdyttämistä käsittelevää lainsäädäntöä ja sitä, kuinka kirjallisuudessa suositellaan perehdytettävän. Lopuksi tarkastellaan prosessien kehittämisen keskeisiä lähtökohtia. Tutkimuksen teoriaperustaa käytetään lähtötilannetta selvitettäessä ja uutta prosessia suunniteltaessa.</p> <p>Tutkimuksen merkittävin tulos oli käyttöön otettu uusien opettajien ensimmäinen perehdyttämisprosessi. Konkreettisia tuotoksia olivat perehdyttämisohje, prosessin graafinen kuvaus, perehdyttämisen muistilista sekä BSC-tuloskortti. Uuden opettajan rooliin orientoituminen on HAAGA-HELIAssa pitkäjänteinen tapahtumaketju, joka alkaa opettajaa rekrytoitaessa ja päättyy ensimmäiseen kehityskeskusteluun. HAAGA-HELIAssa perehdyttämisen vaiheet ovat: valmistautuminen työn alkamiseen, vastaanotto ja alkuperehdytys, työnopastus, työn ohessa perehtyminen sekä vaiheisiin kiinteästi liittyvä seuranta ja arviointi. Prosessiin sisältyy niin vakiinnuttavia kuin uudistavia sosiaalistamistaktiikoita. Perehdyttäminen tukee uutta koulutusyksikön opettajaa työsuhteen alussa, jotta hänestä tulee mahdollisimman pian työyhteisön toimiva jäsen.</p> <p>Perehdyttämisen nykytilasta saatiin kokonaiskuva seurantakyselyssä. Arviointi osoitti prosessin toimivan pääasiassa suunnitellusti tuoden esiin myös kehittämiskohteita. Prosessin vuosittain tehtävässä itsearvioinnissa on myös huomioitava käyttöönoton jälkeen julkaistu strategia.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, orientoituminen, oppiminen, socialisaatio, toimintatutkimus, prosessit.	

Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author Sanna Nurminen	Group Master's degree -05
The title of thesis Orientation Process for New Teachers at HAAGA-HELIA – Action Research on Orientating to the Teacher's Role 2005–2008	Number of pages and appendices 160 + 50
Supervisors Juha Sillanpää, Juha Lindstedt	
<p>The starting point for this study was to develop the induction training process for new teachers at Helia University of Business and Applied Sciences. Helia and HAAGA Institute Polytechnic merged into one, so the essential aim became to create an orientation process for new teachers in educational units at HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. This study has been carried out as an action research during 2005–2008.</p> <p>This study had four research assignments. The first challenge was to find out the present induction training process and its development needs. The empirical data was mostly collected through theme interviews of new teachers who had employed in the autumn of 2005, their superiors and administration assistant. The second assignment was to plan out the suggestion for the new orientation process. The introduction of the process for teachers who were supposed to start their work on august 2007 was the third assignment and the evaluating of the process was the fourth assignment. The functionality of the process was evaluated by collecting data by web-questionnaire within beginning of the year 2008 from teacher who had started their work between August and December 2007.</p> <p>The literature review discusses the theories and models that relates to the renewal orientation including adult learning and organizational learning as well as organizational socialization. Furthermore, legislation which deals with introduction and how the literature recommends arrange the newcomer's orientation is reviewed. Lastly, the essentials for the developing of processes are discussed. The theory basis of the study is used for researching the starting situation and planning the new process.</p> <p>The most important outcome of the study was the orientation process for new teachers, which was brought into action. The concrete outcomes were Orientation Guidelines, Graphical Description of the Process, Orientation Checklist and Balanced Scorecard. The orientation to the new teacher's role is a long-term process, which starts by recruiting the new teacher and ends with his/her first development discussion. At HAAGA-HELIA the orientation stages are: preparing for the start of new teacher, reception and initial introduction, task orientation, on-the-job orientation and finally monitoring and evaluation which is closely related to the other stages. The process contains both institutionalizing and individualizing socialization tactics. A successful orientation process supports new teachers at the beginning of their employment in such a way that they quickly become full members of the workplace community.</p> <p>The follow-up enquiry gave out the general view from the present situation. According to the results the process was mainly functioning as was planned. The evaluation brought out some subjects of development as well. Personnel services -unit will complete a self-assessment of the orientation process every year. Attention must be paid to the strategy that was published after the implementation of the process.</p>	
Key words Induction training, introduction, orientation, learning, socialization, action research, processes.	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kirjallisuuskatsaus perehdyttämiseen.....	6
2.1	Aikuisen yksilön oppiminen	8
2.1.1	Tutkivan oppimisen malli.....	9
2.1.2	Oppimisen kokonaismalli.....	11
2.2	Organisaation oppiminen.....	12
2.3	Organisaatioon sosiaalistuminen.....	14
2.3.1	Reicherin sosiaalistumismalli	16
2.3.2	Sosiaalistamistaktiikat.....	16
2.4	Perehdyttämistä käsittelevä lainsäädäntö	18
2.5	Perehdyttäminen käytännössä	18
2.5.1	Perehdyttämisen sisältö	19
2.5.2	Perehdyttämisen menetelmät.....	19
2.5.3	Perehdyttämisen työnjako	23
2.5.4	Perehdyttämisen ajoitus ja kesto	24
2.5.5	Perehdyttämisen arviointi ja seuranta.....	25
2.6	Prosessien kehittämisen lähestymistapoja.....	26
2.6.1	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen.....	29
2.6.2	Prosessin dokumentointi ja käyttöönotto	30
2.7	Yhteenveto tutkimuksen käsite- ja teoriataustasta.....	32
3	HAAGA-HELIA ja olennainen olemassa oleva tieto	33
3.1	HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.....	33
3.2	Ammattikorkeakoulun opettajan tehtävät	35
3.3	Dokumentoitu tieto aiemmista perehdyttämisprosesseista.....	35
3.4	Opettajan opetustyön käynnistyminen ammattikorkeakouluissa	37
3.5	Perehdyttämisen nykytila johdon näkökulmasta.....	39
4	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävät ja rajaus.....	41
5	Tutkimuksen metodiset ratkaisut.....	44
5.1	Toimintatutkimus	44

5.1.1	Toimintatutkimuksen toteuttamisprosesseja.....	45
5.1.2	Oman tutkimusprosessin keskeiset vaiheet ja kuvaus.....	46
5.1.3	Toimintatutkimuksen tavoitteet	47
5.2	Aineiston hankinta ja analyysi.....	48
5.2.1	Haastattelut aineiston hankintamenetelmänä toimintavaiheessa....	49
5.2.2	Valmiit aineistot ja dokumentit ja osallistuva havainnointi	51
5.2.3	Kyselylomake aineiston hankintamenetelmänä.....	51
5.2.4	Laadullisen aineiston analyysi	53
5.2.5	Tilastollisen aineiston analyysi.....	53
5.2.6	Yhteenvetotaulukko	55
6	Opettajien perehdyttämisen lähtötilanne.....	56
6.1	Opettajien tausta.....	56
6.1.1	Työsuhde Heliassa ja aiempi työkokemus	57
6.1.2	Rekrytointitointivaiheen mielikuvat ja tiedot Heliasta ja työstä.....	58
6.1.3	Uusien opettajien työ ja rooli Heliassa	61
6.1.4	Helialaisuus.....	64
6.1.5	Yhteenveto	67
6.2	Menetelmät ja sisältö.....	69
6.2.1	Tavoiteasetanta	69
6.2.2	Materiaali	71
6.2.3	Määrämuotoinen koulutus ja niiden aikataulu.....	74
6.2.4	Muut perehdyttämistilanteet ja menetelmät	77
6.2.5	Lisätieto, ohjaus ja ihmiset	79
6.2.6	Yhteenveto	81
6.3	Työnjako ja vuorovaikutus.....	82
6.3.1	Perehdyttäjät ja kanssakäyminen.....	83
6.3.2	Asiantuntijuuden jakaminen	85
6.3.3	Yhteenveto	88
6.4	Seuranta	89

6.5	Perehdyttämisen arviointi.....	90
6.5.1	Aloituskukauden hyvät puolet.....	90
6.5.2	Hyvä perehdyttäminen	92
6.5.3	Opettajien näkemyksiä perehdyttämisen kehittämiseksi.....	95
6.5.4	Yhteenveto	99
6.6	Esimiesten näkökulma perehdyttämiseen.....	100
6.6.1	Yksittäiset esimiehet perehdyttäjinä.....	100
6.6.2	Yhteisiä näkemyksiä perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä	101
6.6.3	Yhteenveto	104
6.7	Perehdyttäminen HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulussa	105
7	Johtopäätökset opettajien perehdyttämisestä.....	107
7.1	Uuden opettajan perehdyttämisprosessi Heliassa.....	107
7.2	Käytännössä toteutuneen prosessin vertailu dokumentaatioon	111
7.3	Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien yhteneväisyydet ja erot	113
7.4	Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien kehityshaasteet.....	115
8	Ehdotus perehdyttämisprosessiksi	117
8.1	Prosessin perustiedot.....	117
8.2	Varsinainen toimintaprosessi.....	118
8.2.1	Valmistautuminen opettajan työn alkamiseen.....	119
8.2.2	Vastaanotto ja alkuperehdytys	121
8.2.3	Työnopastus.....	122
8.2.4	Työn ohessa perehtyminen	122
8.2.5	Seuranta ja arviointi.....	122
8.3	Toimintaprosessin graafinen kuvaus	124
8.4	Prosessin ohjausjärjestelmä.....	124
8.5	Toimintasuunnitelma prosessin käyttöönotosta	125
8.6	Perehdyttämisprosessin sosiaalistamistaktikat	126
9	Perehdyttämisprosessin käyttöönotto ja toimivuus	129
9.1	Ehdotuksesta käytäntöön.....	129
9.2	Uuden perehdyttämisprosessin toimivuus.....	130
9.2.1	Kyselyyn vastanneiden opettajien taustatiedot.....	130
9.2.2	Tyytyväisyys prosessiin	132

9.2.3	Prosessin tuloksellisuus	134
9.2.4	Prosessin yhtenäisyys	137
9.2.5	Avoin palaute	139
9.3	Johtopäätökset uuden prosessin toimivuudesta	140
9.4	Uuden perehdyttämisen prosessin kehittämistarpeet	143
10	Tutkimuksen arviointi	145
10.1	Tavoitteiden saavuttaminen	145
10.2	Toimintatutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	148
10.2.1	Validiteetti tässä tutkimuksessa	149
10.2.2	Reliabiliteetti tässä tutkimuksessa	151
10.3	Tutkijan rooli	152
10.4	Ehdotus jatkotutkimusaiheeksi	154

Liitteet

- Liite 1. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio
- Liite 2. HAAGA-HELIA:n arvoperusta, strategiat ja visio
- Liite 3. Berlonghin (2007) keskeisimmät tutkimustulokset perehdyttämisen nykytilasta
- Liite 4. Opinnäytetyöprojektin osatehtäväluettelo ja aikataulu
- Liite 5. Haastattelurunko opettajille ja lehtoreille
- Liite 6. Haastattelurunko koulutusohjelmapäälliköiden haastatteluun
- Liite 7. Haastattelurunko hallintoassistentin haastatteluun
- Liite 8. Haastattelupyyntö
- Liite 9. Saateviesti lomakekyselyyn
- Liite 10. Kyselylomake
- Liite 11. Perehdyttämisen muistilista
- Liite 12. Perehdyttämisen prosessin graafinen kuvaus
- Liite 13. Perehdyttämisen prosessin BSC-tuloskortti 2007
- Liite 14. Perehdyttämisen ohje
- Liite 15. Seurantakyselyn taulukot
- Liite 16. Perehdyttämispäivän ohjelma
- Liite 17. Suunniteltu ja toteutunut aikataulu

Taulukot

Taulukko 1. Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, 48).....	7
Taulukko 2. Sosiaalistamistaktiikat (Kjelin & Kuusisto 2003, 141).....	17
Taulukko 3. Tämän tutkimusprosessin keskeiset vaiheet	47
Taulukko 4. Aineiston hankinta, ajankohta, kohderyhmä ja analyysi tutkimustehtävittäin	55
Taulukko 5. Opettajan ensisijaisen yksikön sijainti työn alkaessa	57
Taulukko 6. Rekrytointivaiheen mielikuvat ja tiedot Heliasta ja työstä	58
Taulukko 7. Uusien opettajien työ Heliassa.....	62
Taulukko 8. Helialaisuus.....	65
Taulukko 9. Perehdyttämissuunnitelma	70
Taulukko 10. Ennen työn alkamista saatu perehtymismateriaali.....	72
Taulukko 11. Määrämuotoinen koulutus	74
Taulukko 12. Muut perehdyttämistilanteet ja menetelmät	77
Taulukko 13. Lisätiedon ja ohjauksen tarve	79
Taulukko 14. Perehdyttäjät	83
Taulukko 15. Asiantuntijuuden jakaminen	86
Taulukko 16. Aloituslukukauden hyvät puolet.....	91
Taulukko 17. Hyvä perehdyttäminen	93
Taulukko 18. Opettajien näkemyksiä perehdyttämisen kehittämiseksi	96
Taulukko 19. Prosessin itsearviointikysymykset	124
Taulukko 20. Esimiesten perehdyttämisen ohjelma.....	126
Taulukko 21. Perehdyttämisprosessin sosiaalistamistaktiikat	127

Kuviot

Kuvio 1. Tutkivan oppimisen prosessi (Hakkarainen ym. 1999 a, 13)	10
Kuvio 2. Oppimisen kokonaismalli (Tynjälä 1999, 17).....	12
Kuvio 3. Tulokkaan ja työyhteisön kontaktialoitteellisuuden vaikutus sosiaalistumisvauhtiin (Kjelin & Kuusisto 2003, 150).....	16
Kuvio 4. Prosessimittarien johtaminen visiosta (Qualitas Fennica, c.).....	28
Kuvio 5. Tutkimuksen käsite- ja teoriatausta ja käsitteiden väliset suhteet	32
Kuvio 7. Vastaajat koulutusyksiköittäin	131
Kuvio 8. Työn alkamisaika.....	132
Kuvio 9. Tyytyväisyys	133
Kuvio 10. Prosessin tuloksellisuus.....	135
Kuvio 11. Prosessin yhtenäisyys.....	137
Kuvio 12. Tilannearviokeskustelujen käyminen yksiköittäin	138

1 Johdanto

Kaikkihan periaatteessa lähtee strategia-ajattelusta, et mimmonen tää koulu haluaa olla, millaisii palveluja täällä halutaan tuottaa, kenelle me halutaan niitä tuottaa, mimmosii ihmisii me halutaan täältä tuottaa. Tarvitset määrätynlaisia ihmisiä toteuttamaan tätä ohjelmaa ja sit ku tiedät suurin-piirtein, mimmosii ne ihmiset on, sithän voit rakentaa sen perehdyttämisohjelman. Kaikki lähtee strategioista ja visiosta, mut me ollaan kaikki yksilöitä ja joku haluaa tämmösen perehdyttämisen ja joku tämmösen perehdyttämisen, ku ei täs kuitenkaan olla liukuhihnalla töissä, sithän tää oiski helppo nakki. Toivon, et tämmönen kouluorganisaatio ois valmis myllerrykseen, sitähän pitäis noille asiakkaille eli oppilaillekin opettaa. Pitäs toimia vähän niin kuin itse opetat, kuitenkin se oma esimerkki on paras tämmösen johtamisen tai opettamisen keino. Ei organisaatio oo kovin-kaan uskottava, jos se toimii täysin päinvastoin, mitä opettaa. Me opetetaan täällä, et maailma muuttuu ja kun maailma muuttuu, täytyy toimia toisella tavoin. Jos me kuitenkin toimitaan täällä niin, et pyritään säilyttämään nykyisiä rakenteita ja toimintatapoja ja prosesseja, niin sithän täs on vähän ristiriita. (Ote opettajan haastattelusta tammikuussa 2006.)

Tämän toimintatutkimuksen aiheena on uusien opettajien perehdyttäminen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Saamani opinnäytetyötoimeksiannon mukaisesti tutkimuksen tarkoituksena oli alun perin tutkia ja kehittää Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulu Heliassa aloittavien uusien opettajien perehdyttämisprosessia. Helian prosessien systemaattinen kuvaaminen oli aloitettu vuonna 2000, jolloin ensisijaisena tavoitteena oli yhtenäistää vaihtelevia käytäntöjä. Opettajien perehdyttämisprosessi oli ollut käytössä ensimmäistä kertaa syksyllä 2003. Edelleen Helian strategiassa 2005–2010 tavoiteltiin yhtenäisiä toimintaprosesseja ja toiminnan sujuvuutta. Vuoden 2006 toimintasuunnitelmaan oli kirjattu prosessien päivitys. Helian henkilöstöpäällikkö Pirkko Koskelan (2006) mukaan perehdyttämisprosessissa oli laadullista vaihtelua ja yksilökohtaisia eroja, eikä silloisesta prosessista ollut täsmällistä tietoa. Ei tiedetty, kuka perehdyttää ja kuinka todellisuudessa toimittiin. (Nurminen 2006, 1–2.)

Tutkimuksen aikana kohdeorganisaatioksi vaihtui 1.1.2007 toimintansa aloittanut HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu (jäljempänä HAAGA-HELIA). Se muodostettiin kahdesta aiemmin toimineesta ammattikorkeakoulusta – Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulu Heliasta ja HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulusta. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelee noin 600 henkilöä, joista noin 450 on opetushenkilöstöä ja muut hallinto- ja tukipalvelushenkilöstöä johto mukaan lukien. Tutkimuksen tekijä työskentelee HAAGA-HELIAn henkilöstöpalvelut-yksikössä HR-tehtävissä. Kehittämistehtävä osoittautui oletettua ajankohtaisemmaksi ja tarpeellisemmaksi. Tarvittiin uuden, Suomen suurimman ammattikorkeakoulun ensimmäinen uusien opettajien perehdyttämisprosessi kantaoppilaitosten perehdyttämisprosessien tutkimisen, kehittämisen ja uudelleensuunnittelun kautta.

Perehdyttäminen on HAAGA-HELIAssa ajankohtaista. Vakinaisesta henkilöstöstä (N=500) kolmannes (36,4 %) on työskennellyt HAAGA-HELIAssa tai sen kantaoppilaitoksessa korkeintaan viisi vuotta. Vuonna 2007 aloitti 31 uutta vakinaista opettajaa tai muuta henkilöä ja 24 määräaikaista opettajaa. (Rantanen 2008.) Syksyllä 2008 tarvitaan ainakin 17 uutta opettajaa ja viisi muuta henkilöä jo keväällä (henkilökohtainen tiedonanto Niskanen, S. 31.3.2008). Henkilöstön määrää ei kuitenkaan pyritä kasvattamaan, koska uusien opiskelupaikkojenkin määrä pysyy lähes ennallaan. Lähivuosina toiseen yritykseen siirtyvien lisäksi eläköityminen aiheuttaa uuden henkilöstön rekrytointitarvetta. HAAGA-HELIAn henkilöstöstä 17 prosenttia on vähintään 58 vuotiaita (Rantanen 2008).

Uuden yksilön työn aloittamista voidaan tarkastella niin yksilön kuin organisaation näkökulmista. Edgar Scheinin (1978) mukaan uuden yksilön organisaatioon tulo on organisaation näkökulmasta yksilön perehdyttämistä (induction), perusvalmentamista ja yksilön sosiaalistamista tärkeimpiin normeihin ja arvoihin ja uuden yksilön testaamista, jotta hänet voidaan sijoittaa työhön ja uralle oikein. John Van Maanenin (1975) mukaan sama prosessi on yksilön kannalta tapahtumien ketju, jossa hän totuttautuu ja liittyy mukaan (breaking in and joining up) oppien talon tavat (learning the ropes), selvittäen, kuinka toimitaan ja tullaan toimeen (figuring out how to get along and how to make it). Nämä kaksi prosessia voidaan nähdä uusien työntekijöiden ja organisaation jäsenten välisenä neuvotteluna, jossa punnitaan, tarjoaako yksilö organisaatiolle sitä, mitä organisaatio odottaa saavansa ja päinvastoin. Yksilön tarpeet ja organisaation tarpeet kohtaavat yksilön tullessa organisaatioon. (Schein 1978, 81–82.) Oikeanlaisesta henkilöstösuunnittelusta ja henkilöstön kehittämisestä organisaatio hyötyy saavuttamalla tuotavuutta, luovuutta ja pitkäaikaista tehokkuutta. Yksilöllä tämä ilmenee työtyytyväisyytenä, turvallisuutena, optimaalisena henkilökohtaisena kehittymisenä sekä optimaalisena työn ja perheen yhdistelmänä. (Mt., 3.)

Keskeisten käsitteiden määrittely

Perehdyttäminen

Tässä tutkimuksessa perehdyttämistä lähestytään uudistavan perehdyttämisen näkökulmasta. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia suunniteltuja tapahtumia, spontaania toimintaa ja tunteita, joita uudella opettajalla voi olla aloitusaikanaan. Perehdyttäminen on moniulotteinen tapahtumasarja, jossa orientoidutaan työhön, työ- ja toimintaympäristöön sekä työyhteisöön. Ennen kaikkea se on vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa tulokas nähdään aktiivisena toimijana. Uudistavan perehdyttämisen perustavoitteissa yhdistyvät yksilön oppiminen, työn hallinta

ja organisaatioon sosiaalistuminen sekä organisaation uudistumiskyky ja oppiminen. (Ks. Kje-
lin & Kuusisto 2003)

Orientoituminen

Käsitteellä ”orientoituminen” halutaan korostaa tässä tutkimuksessa tulokkaan aktiivisuutta, sitä että hänen ei odoteta olevan passiivinen tiedon vastaanottaja. Nykysuomen sivistyssanakirjan (1994, 297) mukaan orientaatio tarkoittaa muun muassa tutustu(tta)mista, suuntautumista, perehdyttämistä ja perehtymistä.

Aikuisen yksilön oppiminen

Tämän tutkimuksen oppimisnäkemys aikuisen yksilön oppimisesta on konstruktivistinen. Oppiminen nähdään oppijan aktiivisena, kognitiivisena toimintana, jossa yksilö tekee havainnoista tulkintoja ja uutta tietoa aiemman tiedon ja kokemusten pohjalta. Oppiminen nähdään erilaisissa tilanteissa ja kulttuurissa tapahtuvana prosessina, johon vaikuttavat oppijan taustatekijät. (Ks. Tynjälä 1999.)

Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen kertoo siitä, kuinka se luo uutta tietoa ja tuottaa uutta osaamista. Organisaation oppiminen näkyy muutoksina, jotka ovat yhtä aikaa vastauksia muutospaineisiin. (Ojala 2002, 90, 169.) Tässä tutkimuksessa perehdyttämisprosessin kehittämisessä tähdätään kyseenalaistamalla oppimiseen (Argyris & Schön 1977, 1996) sisällyttämällä prosessiin arviointia niin tutkimuksen aikana kuin analysoimalla ja kehittämällä prosessia jatkossa vuosittain. Uutta luova oppiminen on mahdollisuus selviytyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Viitala 2004, 91).

Organisaatioon sosiaalistuminen

Organisaatioon sosiaalistuminen on prosessi, jossa yksilö saavuttaa sosiaalisen tietämyksen ja tarvittavat taidot tiettyyn organisaation rooliin (Van Maanen & Schein 1977, 3). Sosiaalistuminen tähtää siihen, että uudesta työntekijästä tulee organisaation täysjäsen (Schein 1978).

Toimintatutkimus

Usein toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytäntöön suuntautuvaa tutkimusta, jolla pyritään muutokseen ja tutkittavien osallistamiseen tutkimusprosessissa. Toimintatutkimus tuottaa uutta tietoa ja pyrkii tutkimisen avulla muutokseen edistämällä ja parantamalla erilaisia asiointiloja. (Kuula 2001, 10–11.) Toimintatutkimus edistää organisaation oppimista (ks. Argyris ym. 1985).

Prosessit

Prosessi tarkoittaa toisiinsa liittyvien toimintojen ketjua, joka alkaa (prosessin) asiakkaan tarpeesta ja päättyy (prosessin) asiakkaan tarpeen täyttämiseen (Hannus 2004, 365). Perehdyttämisprosessissa asiakkaita ovat uudet opettajat. Perehdyttämisprosessi ja organisaatioon sosiaalistuminen alkavat jo rekrytointivaiheessa.

Tutkimusraportin rakenne

Toisessa luvussa pyritään luomaan kuva perehdyttämisen kokonaisuudesta. Luvun alussa johdatellaan perehdyttämiseen käymällä läpi, mitä perehdyttämällä perinteisesti tarkoitetaan ja miten perehdyttäminen on ymmärretty tässä tutkimuksessa sekä tarkastellaan perehdyttämisen yleisimpiä tavoitteita ja hyötyjä. Seuraavaksi käsitellään uudistavan perehdyttämisen tavoitteisiin liittyviä teorioita ja malleja, joita ovat yksilön ja organisaation oppiminen sekä tulokkaan organisaatioon sosiaalistuminen. Luvussa edetään tarkastelemaan, miten kirjallisuuden mukaan tulisi perehdyttää, mitä laissa säädetään perehdyttämisestä sekä mitä prosessit ovat ja kuinka niitä kehitetään. Luvun lopussa teoria- ja käsitetaustasta tehdään yhteenveto kuvion muodossa.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset tiedot HAAGA-HELIAssa, ja valtioneuvoston asetuksessa säädetty ammattikorkeakoulun opettajan tehtävät sekä perehdyttämistä käsittelevä dokumentaatio kantaoppilaitoksissa. Luvussa tarkastellaan myös tuoreet, tätä tutkimusaihetta lähinnä olevat muut tutkimukset, jotka ovat Tuija Aitolahden ja Altti Lagstedtin (2006) kehittämishanke opettajan opetustyön käynnistymisestä kolmessa ammattikorkeakoulussa sekä Cristina Berlonghin (2007) tradenomitutkinnon opinnäytetyö HAAGAn ja Heliän perehdyttämisen nykytilasta marraskuussa 2006 johdon näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävät ja rajaus esitellään neljännessä luvussa. Tutkimusta on rajattu siten, että tutkimuksen kohteena on uusien opettajien (lehtorit, opettajat ja yliopettajat) perehdyttäminen HAAGA-HELIAssa tai sen kantaoppilaitoksissa ajalla 2005–2008. Opettajien oma näkökulma heidän perehdyttämiseensä on keskeinen.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut. Tämä tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena. Tutkimuksen suunnittelu alkoi vuoden 2005 lopussa. Tutkimus käynnistyi tammikuussa 2006 ja päättyi suunnitellusti vuoden 2008 keväällä. Aineistoa kerättiin monipuolisesti: haastatteleamalla opettajia, esimiehiä ja perehdyttämisprosessista vastaavaa hallintohenkilöstöä, sekä web-kyselylomakkeella arvioitaessa uuden perehdyttämisprosessin toimivuutta ja hyödyntämällä olemassa olevaa aineistoa ja havainnoimalla perehdyttämistä.

Luvuissa 6–7 ratkaistaan ensimmäistä tutkimustehtävää, jossa selvitetään Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessit, niiden yhteneväisyydet ja erot sekä kehittämiskohteet. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset ja seitsemännessä luvussa johtopäätökset.

Kahdeksannessa luvussa ratkaistaan toista tutkimustehtävää tekemällä ehdotus HAAGA-HELIAn koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttämisprosessiksi tutkimustulokset ja teoriaperustaa hyödyntämällä. Ehdotukseen sisältyvät perehdyttämisen muistilista, graafinen prosessikuvaus ja prosessin tulokortti ovat liitteinä.

Yhdeksännen luvun alussa käydään läpi, kuinka prosessi vietiin käyttöön. Prosessin käyttöönotto oli tutkimuksen kolmas tutkimustehtävä. Enimmäkseen luvussa käsitellään prosessin toimivuutta neljännen tutkimustehtävän mukaisesti. Syksyllä 2007 HAAGA-HELIAssa aloittaneille uusille opettajille tehtiin perehdyttämisen seurantakysely, jonka teemat olivat tyytyväisyys prosessiin, prosessin tuloksellisuus ja yhtenäisyys. Teemat johdettiin prosessin BSC-tulokortista. Luvussa käydään läpi seurantakyselyn tulokset, tehdään tulosten perusteella johtopäätöksiä prosessin toimivuudesta ja tarkastellaan uuden prosessin kehityskohteita.

Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimusta tarkastelemalla tavoitteiden saavuttamista, tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä tutkijan roolia ja esitetään jatkotutkimusehdotus.

2 Kirjallisuuskatsaus perehdyttämiseen

Usein perehdyttäminen määritellään toimenpiteiksi, jotka edistävät uuden työntekijän työn hallintaa ja sopeutumista työhön ja työyhteisöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 9). Esimerkiksi Pirkko Kankaan (2004, 4–5) ja Juhani Kauhasen (1996, 11) lähes identtisten määritelmien mukaan perehdyttämistä ovat kaikki ne toimenpiteet, jotka auttavat perehdytettävää ensinnäkin oppimaan tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan tavat. Toiseksi pyritään siihen, että perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat. Toimenpiteillä tähdätään perehdyttämään yritykseen ja työyhteisöön. Kolmanneksi tavoitellaan, että perehdytettävä oppii työtehtävänsä ja tietää oman vastuunsa työyhteisön toiminnassa ja työhönsä kohdistuvat odotukset, mikä on työhön perehdyttämistä eli työnopastusta. Asioihin ja ihmisiin tutustumisen lisäksi perehdyttämisellä pyritään luomaan työyhteisöä ja työtä kohtaan myönteistä asennoitumista ja sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön.

Perinteisesti perehdyttäminen mielletään käytännöllisenä käsitteenä. Se koetaan ajallisesti rajattuna toimintana, jossa yhteydet, vaikutus ja tavoitteet rajataan työn aloittamiseen ja organisaation toimintamallien omaksumiseen. Tällöin perehdyttäminen on pääosin tiedon välittämistä. Usein arkielämässä ymmärretään, että uusi työntekijä näkee organisaation tuoreesta näkökulmasta ja uusia saatetaan kannustaa esittämään huomionsa. Yritykset kuitenkin hyödyntävät uusia työntekijöitä harvoin systemaattisesti ja tietoisesti yrityksen kehitystyössä. Perinteinen perehdyttäminen toimii sinällään. Jos huomioidaan, että yritysten nykyiset tavoitteet ja toimintaympäristöt edellyttävät muutosta, perinteistä perehdyttämiskäsitystä voidaan pitää riittämättömänä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47.)

Tässä tutkimuksessa perehdyttäminen ymmärretään Kjelinin ja Kuusiston määritelmän tavoin kaikkina tapahtumina ja toimenpiteinä, ”joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa”. Perehdyttäminen ymmärretään muutaman tunnin tai päivän koulutuksen sijaan moniulotteisena tapahtumasarjana, johon sisältyy niin suunniteltuja osia kuin spontaania toimintaa. Yrityksen arvot, visio ja strategia muodostavat sekä perehdyttämisen suunnittelun lähtökohdan että tavoitteen. (Mt., 10, 14.)

Perehdyttämisen perustavoite on auttaa uutta työntekijää tulemaan mahdollisimman pian työyhteisön toimivaksi jäseneksi. Tavoitteessa yhtyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. Tavoite sisältää pyrkimyksen säilyttää organisaation yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeyden, jotta toiminta jatkuu ja laatu on tasaista. Laajempina ja kauas-

kantoisempina tavoitteina Kjelin ja Kuusisto määrittävät kaksi tavoitetta - yksilön sitoutumisen ja organisaation uudistumiskyvyn. Tavoitteet ovat keskeisiä yrityksen tuloksen kannalta. (Mt., 15, 17.)

Kjelin ja Kuusisto käyttävät käsitteitä säilyttävä ja uudistava perehdyttäminen. Perinteinen, säilyttävä perehdyttäminen ylläpitää vallitsevia työkäytäntöjä. Tällöin perehdytyksestä syntynyt oppiminen on pääosin sopeutuvaa oppimista, mikä on verrattavissa ulkolukuun. (Mt., 37.) Uudistavalla perehdyttämisellä Kjelin ja Kuusisto (2003, 50) viittaavat mm. Jack Mezirowin käsitteeseen uudistava oppiminen. Edellisessä kappaleessa esitetyn perehdyttämisen perustavoitteen lisäksi uudistavan perehdyttämisen tavoitteena on uudistaa vallitsevia työkäytäntöjä (mt., 46, 49). Kjelin ja Kuusisto yhdistävät perehdyttämiseen osaajien sitouttamisen, yrityksen kannattavuuden ja organisaation uudistumiskyvyn (mt., 10). Organisaation kannalta perehdyttämisessä on pohjimmiltaan kyse kannattavuudesta ja strategian toteuttamisesta (mt., 14).

Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan tyypillisiä perehdyttämisen tavoitteita suhteessa liiketoiminnan tavoitteisiin. Kaikki perehdyttämisen tavoitteet ovat myös johtamisen tavoitteita (mt., 47).

Taulukko 1. Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, 48)

Perehdyttämisen tavoitteita	Liiketoiminnan tavoitteita			
	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokema laatu	Tulokkaan (henkilöstön) hyvinvointi	Tulos
Varmistaa rekrytoinnin onnistuminen	x	x	x	x
Selkiyttää tulokkaan rooli ja tavoitteet	x	x	x	x
Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä			x	x
Edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin	x	x	x	x
Ohjata strategian mukaiseen toimintaan	x			x
Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista	x		x	x
Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä	x	x	x	x
Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä	x	x	x	x
Lisätä työturvallisuutta			x	x
Säästää esimiehen ja työtovereiden aikaa			x	x
Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin	x		x	x
Parantaa työyhteisön yhteistyötä	x	x	x	x
Parantaa työtyytyväisyyttä	x	x	x	x

Perehdyttämisen tavoitteita voidaan tarkastella hyötyjen näkökulmasta. Perehdyttämisestä on hyötyä niin uudelle työntekijälle kuin esimiehelle ja koko organisaatiolle. Uuden henkilön näkökannalta perehdyttäminen ja siihen liittyvä työnopastus vähentävät epävarmuutta ja aloittamisen aiheuttamaa jännitystä, helpottavat työyhteisöön sopeutumista, edistävät osaamisen kehittymistä sekä nopeuttavat työn itsenäistä tekemistä ja sen laatua. Näillä seikoilla on positiivista vaikutusta tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. Esimiehelle perehdyttämisestä on hyötyä, koska uusi henkilö opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin, perehdyttäminen muodostaa perustan yhteistyölle ja yhteistyöhengelle ja esimiehen ja muun henkilöstön aikaa säästyy jatkossa. Lisäksi organisaatio hyötyy perehdyttämisestä, koska se parantaa työn tulosta ja laatua, lisää myönteistä asennetta työpaikkaa ja työtä kohtaan, mutta vähentää virheitä, tapaturmia, onnettomuuksia, poissaoloja ja vaihtuvuutta. Hyvin toteutettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa ja on taloudellisesti kannattavaa yritykselle ja edesauttaa strategian toteuttamista. (Kangas 2004, 5; Kjelin & Kuusisto 2003, 46, 48; Lepistö 2004, 56–57; Österberg 2005, 90.) Lisäksi uudistava perehdyttäminen huomioi organisaation oppimisen ja edistää sitä.

Perehdyttäminen voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisena työhön, työ- ja toimintaympäristöön ja työyhteisöön tutustumisena, ja erityisesti kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena tapahtumana, jossa uusi työntekijä on aktiivinen toimija, ei vain tiedon vastaanottaja (Kjelin & Kuusisto 2003, 49).

Uudistavan perehdyttämisen perustavoitteissa yhdistyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja organisaatioon sosiaalistuminen sekä organisaation uudistumiskyky ja oppiminen. Jotta näihin perehdyttämisen tavoitteisiin voidaan päästä, on tarkasteltava tavoitteiden taustalla olevia teorioita ja malleja siitä, kuinka aikuinen yksilö ja organisaatio oppivat, mitä organisaatioon sosiaalistuminen tarkoittaa ja miten organisaatioon sosiaalistutaan. Tämän jälkeen voidaan tarkastella, miten kirjallisuuden mukaan tulisi perehdyttää. On myös huomioitava perehdyttämistä käsittelevä lainsäädäntö. Koska perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina, on vielä tarkasteltava, kuinka prosesseja kehitetään. Tämä kirjallisuuskatsaus muodostaa tutkimuksen teoriaperustan, jonka kautta yhdessä tutkimustulosten kanssa perehdyttämisprosessia voidaan kehittää.

2.1 Aikuisen yksilön oppiminen

Aikuisiässä uusista asioista opitaan yli 80 prosenttia työssä (Ojala 2002, 107). Aikuisen oppimisessa mahdollisesti eniten käytetty oppimisprosessin malli on Kolbin oppimiskehä, jossa oppiminen liittyy kiinteästi käytännön kokemuksiin. Malli perustuu oletuksille, että oppijalla on ole-

massa työ- tai toimintakokemusta, hänellä on taitoja arvioida toimintaansa ja hän on motivoitunut itsensä kehittämiseen. (Ojala 2002, 122.)

Kolbin mallin mukaan uutta tietoa hankitaan ja kokeillaan käytännössä, minkä jälkeen kokemuksia arvioidaan. Seuraavaksi oivallukset käsitteellistetään ja pyritään muodostamaan selkeä teoria. Lopuksi uutta käsitystä tai teoriaa kokeillaan käytännössä pyrkien saamaan siihen palautte. Tätä seuraavat uudet oppimisen kierrokset. Oppiminen on yhtäältä tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvaa kokemuksen hankkimista, toisaalta tiedon omaksumista. (Ojala 2002, 123.) Kolbin malli pohjautuu Lewinin työhön (Atherton 2005). Lewinillä on edelleen yhteys tässä tutkimuksessa sovellettavaan toimintatutkimukseen.

Lave ja Wenger näkevät oppimisen prosessina, jossa oppija osallistuu yhteisön toimintaan niin, että hänen vastuunsa kasvaa tietämyksen ja taitojen kehittyessä, kunnes hän saavuttaa yhteisön täysivaltaisen jäsenyyden. Prosessissa oppija siirtyy toimintojen eräänlaisilta reuna-alueilta kohti toimintojen ydintä. Oppimista ei nähdä yksilön päässä tapahtuvana, vaan yksilön ja yhteisön välisissä suhteissa tapahtuvana. (Tynjälä 1999, 133.) Tällaisella oppimisella on havaittavissa yhteys tässä luvussa myöhemmin käsiteltävään sosiaalistumiseen.

Oppimisen seurauksena tavoitellaan osaamista, jotta aikaansaadaan jotain tulosta. Yksilön osaaminen tarkoittaa tietoja, taitoja, kokemusta, kontakteja, arvoja ja asenteita. Oppimisen tukiverkkoon kuuluvat henkilökohtaiset ominaisuudet, joihin sisältyvät henkilökohtaiset taidot, fyysinen ja henkinen energia sekä motivaatio. (Ojala 2002, 104–106.)

2.1.1 Tutkivan oppimisen malli

Koska HAAGA-HELIAn pedagogisen strategian (2007) mukaan opettajien perehdyttämiseen tulee sisällyttää tutkiva ja kehittävä oppimisnäkemys, tarkastellaan seuraavaksi tutkivan oppimisen mallia.

Tutkivassa oppimisessa yksilö ohjaa oppimistaan asettamalla ongelmia, muodostamalla omia käsityksiä ja selityksiä sekä etsimällä tietoa itsenäisesti rakentaen syntyneestä tiedosta laajempia kokonaisuuksia. Tietoa ei omaksuta valmiina esimerkiksi opettajalta tai kirjasta. Korkeatasoista oppimista tukee tutkimusprosessin jakaminen oppimisyhteisön sisällä ja sen jäsenten intensiivinen vuorovaikutus. (Hakkarainen ym. 1999 a, 7.) Parhaimmillaan oppiminen on tutkimusprosessi, jossa syntyy uutta tietoa ja ymmärrystä (mt., 10). Tutkiva oppiminen perustuu kognitiiviseen oppimiseen (Hakkarainen ym. 1999 b, 13). Se perustuu ajatukseen, että aikaisemmin luo-

dun tiedon ymmärtäminen ja uuden tiedon luominen ovat samantapaisia prosesseja (Tynjälä 1999, 95).

Tutkiva oppiminen voi toteutua monin tavoin. Oppimiselle voidaan kuitenkin kiteyttää viisi olennaista peruseriaatetta. Ensinnäkin oppimisessa ja opettamisessa tähdätään ymmärtämiseen kyseenalaistamalla, miksi mitään tehdään ja mikä on kyseisen asian merkitys. Toiseksi oppiminen nähdään ongelmanratkaisuprosessina; mitä ongelmia pyritään ratkaisemaan sisältöä omaksuessa. Olennaista on myös omien ennako- tai intuitiivisten ajatusten esittäminen ja pohtiminen sekä huomion kiinnittäminen keskeisiin käsitteisiin ja suuriin ideoihin, ei niinkään sisältöjen omaksumiseen sellaisenaan tai laajaan joukkoon pinnallista tietoa. Lisäksi olennaista on pyrkimys selittää ilmiöitä, ei vain ilmiöiden kuvailu tai faktatietojen mieleen painaminen. Tutkimusprosessin lopputuloksena on ”syventynyt ymmärrys joistakin keskeisistä käsitteistä”. (Hakkarainen ym. 1999 b, 11–12.)



Kuvio 1. Tutkivan oppimisen prosessi (Hakkarainen ym. 1999 a, 13)

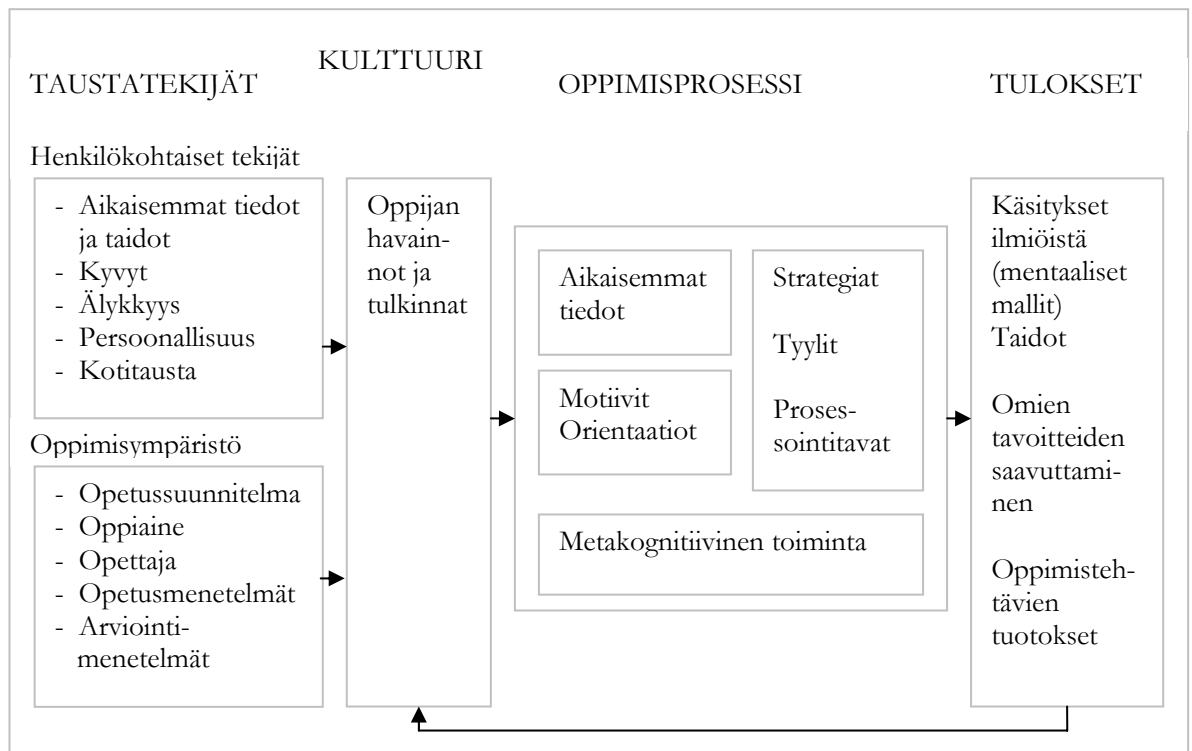
Tutkiva oppiminen etenee vaiheittain. Aluksi luodaan konteksti, jolloin käsiteltävät asiat ankkuroidaan aiempiin kokemuksiin tai käsityksiin. Uutta tietoa ei sulauteta sellaisenaan aikaisempiin tietorakenteisiin, joten seuraavaksi yksilö asettaa itse ongelmia. Oppiminen tähtää selittämiseen. Siksi prosessi jatkuu esittämällä asiasta omia käsityksiä ja tulkintoja. Sitten arvioidaan kriittisesti yhteisön tuottamia työskentelyteorioita pohtimalla niiden vahvuuksia ja heikkouksia

sekä vertaamalla niitä tieteellisiin teorioihin. Samalla tähdätään oppimisyhteisön luomien teorioiden kehittämiseen. Kriittisessä arvioinnissa tarvitaan rakentavaa vuorovaikutusta, jossa huomio kiinnitetään oppimisyhteisön tuottamiin ajatuksiin. Tämän jälkeen hankitaan uutta, syventävää tietoa muodostaen uusia työskentelyteorioita. Lopuksi asiantuntijuus jaetaan yhteisön jäsenten kesken. Tutkimusprosessin ja sen osavaiheiden jakaminen on keskeinen tutkivan oppimisen tavoite. Tiedon kehittyminen on oppimisyhteisön vastuulla. (Hakkarainen ym. 1999 b, 202–204.)

Jaetun asiantuntijuuden käsitteellä viitataan prosessiin, jossa useat ihmiset jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä älyllisiä voimavaroja saavuttaakseen sellaista, mihin yksittäinen ihminen ei pystyisi. Asiantuntijuuden jakamisen arvo on siinä, että toisen tai toisten palaute toimii välineenä uusien ajatusten testaamiselle. Älykkään toiminnan ja uusien ajatusten luomisen kannalta omien ajatusten testaaminen on keskeistä ja tukee syvällisen käsitteellisen ymmärryksen saavuttamista. (Mt., 143, 145.)

2.1.2 Oppimisen kokonaismalli

Konstruktivistisen oppimisnäkökuvan mukaan oppiminen on oppijan aktiivista, kognitiivista toimintaa, jossa havainnoista tehdään tulkintoja ja uutta tietoa aiemman tiedon ja kokemusten pohjalta. Oppija ei ole tyhjä astia, joka täytetään tiedolla. (Tynjälä 1999, 37–38.) Konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen perustuva oppimisen kokonaismalli huomioi oppijan taustatekijät, prosessin ja tuotoksen. Osien toisistaan erottaminen on osin keinotekoisia, koska oppiminen nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, jossa nämä kolme rakenneosaa limittyvät toisiinsa. (Mt., 16.) Malli havainnollistetaan seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2. Oppimisen kokonaismalli (Tynjälä 1999, 17)

Oppimisen kokonaismallissa taustatekijöillä tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisia tekijöitä ja oppimisympäristöä. Ne ovat niitä asioita, jotka vaikuttavat oppimiseen. Taustatekijät vaikuttavat oppimisprosessiin epäsuorasti. Vaikutukset välittyvät oppijan havainnoista ja tulkinnoista. Oppimisprosessiin vaikuttavat edelleen muun muassa oppijan aiemmat tiedot, motiivit, orientaatio ja oppimista säätelevä metakognitiivinen toiminta. Oppimisen tulokset eli se, mitä oppimisprosessin seurauksena on opittu, on kokonaismallin kolmas rakenneosa. Oppimistulokset voivat vaihdella pinnallisesta ulkoa muistamisesta syvälliseen ymmärtämiseen ja kykyyn soveltaa tietoa käytännön ongelman ratkaisuun tai uudenlaiseen tapaan hahmottaa ja käsitteellistää jokin asia. Keskeisiä tuloksia ovat oppijan itse asettamien tavoitteiden saavuttaminen ja hänen käsityksensä itsestään oppijana. Oppimistulokset ja niiden arviointi sekä kokemukset vaikuttavat tulkintojen kautta uusissa oppimistilanteissa, mitä kuvataan mallissa nuolella oppimisen tuotoksesta takaisin oppijan havaintoihin ja tulkintoihin. Oppiminen on sidoksissa ympäröivään tilanteeseen, laajempaan sosiaaliseen kontekstiin ja kulttuuriin. Toisin sanoen oppiminen on osa kulttuuria ja tapahtuu kulttuurin tuottamilla välineillä ja ehdoilla. (Tynjälä 1999, 16–19.)

2.2 Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen kertoo siitä, kuinka se luo uutta tietoa ja tuottaa uutta osaamista. Organisaation oppimisen taustalla on teoria oppivasta organisaatiosta, johon tässä katsauksessa ei syvennyttä. (Ojala 2002, 169.) Organisaation oppiminen näkyy muutoksina, jotka ovat yhtä ai-

kaa vastauksia muutospaineisiin. Oppimista voidaan määritellä esimerkiksi akseleilla pinnallinen – syvällinen tai tehokas – tehoton. (Viitala 2004, 90.)

Organisaation oppimiseen liittyvän teorian kehityksen suurin ongelma on ollut, että ei ole yleisesti hyväksyttävää kuvausta siitä, mitä organisaation oppiminen on ja miten yksilön oppiminen kytkeytyy siihen. Usein organisaatiossa tapahtuvan oppimisen oletetaan tuottavan enemmän kuin yksilön oppimisen summan, jolloin oppimisen tuloksena syntyy osaamista, joka on yksilöistä riippumatonta, ja jolla on ajallista kantavuutta enemmän kuin yksilöillä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 35.)

Lähestymistapoja organisaation oppimiseen ovat esimerkiksi Kolbin yksilön oppimiskehää muistuttava organisaation oppimiskehä, Nonakan ja Takeuchin kehittämä kokemustiedon ja täsmätiedon yhdistäminen uuden tiedon tuottamiseksi, johon Nonaka ja Konno myöhemmin huomoivat tiedon luomisen kontekstin, kyseenalaistamalla syntyvä oppiminen ja toiminnasta oppiminen (Ojala 2002, 168, 171, 175, 178). Nonakan ja Takeuchin SECI-mallissa on perehdyttämisen kannalta erityisen kiinnostavaa niin sanotun hiljaisen tiedon (Tacit Knowledge) muuttuminen täsmätiedoksi ja siitä edelleen hiljaiseksi tiedoksi muun muassa sosialisoinnin kautta (ks. esim. mt., 175–176). Organisaatioon sosiaalistumista käsitellään seuraavassa luvussa. Ensin tarkastellaan Argyriksen ja Schönin (1977, 1996) kyseenalaistamalla oppimista. Mallin avulla voidaan tavoitella perehdyttämisprosessin kehittämistä organisaation oppimista tukeväksi. ”Double loop learning” eli kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisen malli on yksi organisaation oppimisen perusmalleista, jota voi kutsua myös kyseenalaistamalla oppimiseksi tai virheestä oppimisen malliksi (Ojala 2002, 179).

Argyris ja Schön jakoivat oppimisen aluksi single- ja double-loop-oppimiseen ja myöhemmin vielä kolmanteen tasoon, deuterio-oppimiseen. Single-loop-oppiminen eli yksisilmukainen oppiminen tarkoittaa toiminnan muutosta ”vallitsevan tiedonrakenteen puitteissa”, kun double-loop-oppiminen merkitsee vallitsevien tietorakenteiden muuttumista. Single-loop-oppimisessa esimerkiksi säilytetään aiemmin asetetut tavoitteet ja jatketaan entistä toimintapolitiikkaa. Double-loop-oppiminen eli kaksisilmukainen oppiminen arvioi uudelleen asetettuja tavoitteita, arvoja ja niiden taustalla olevia uskomuksia, mikä uudistaa myös organisaatiokulttuuria. Ympäristötekijän aiheuttama kriisi voi johtaa double-loop-oppimiseen. Organisaation oppimisen kolmas taso on deuterio-oppiminen oppiminen. Se sisältää myös oppimaan oppimisen, mikä tarkoittaa varsinaisen kehittämisprosessin tehostamista. Silloin tarkastellaan ja kehitetään arviointia ja sen perustella tehtävää toiminnan uudelleensuuntaamista. Kyky virheistä ja muista

impulsseista oppimiseen kehittyä ja nopeuttaa oppimista seuraavaa toimintaa. Tulosten lisäksi organisaatio arvioi jatkuvasti oppimiskykyään ja oppimisprosessejaan. (Viitala 2004, 91.)

Kyseenalaistamalla oppimista tapahtuu silloin, kun korjaustoimenpiteitä ei tehdä itse korjattavaan asiaan, vaan toimintaohjeisiin ja normeihin. Tällöin pyritään analysoimaan syitä siihen, miksi virhe tehtiin, eikä ainoastaan tyydytä korjaamaan sitä. Myös muuta kuin virheitä voidaan kyseenalaistaa. Esimerkiksi päättyneiden projektien osalta voidaan pohtia, onko asia tai ratkaisu tehtävissä toisin ja saataisiinko muulla tavoin parempi tulos tai mitä olisi pitänyt tehdä toisin ja toisilla lähtötiedoilla. Yhteinen ymmärrys toiminnan kehittämisestä lisääntyy ja tulevien virheiden määrä väheee, jos analyysi tehdään ryhmässä. Näin myös toiminnan laatu paranee, koska analysoitaessa syntyy yhteistä tietoisuutta ja arvomaailmaa tulevan toiminnan pohjaksi. (Ojala 2002, 180.)

Peter Senge jakaa organisaation oppimisen selviytymisoppimiseen ja uutta luovaan oppimiseen. Selviytymisoppimisessa sopeudutaan tilanteisiin ja siihen liittyy rutinoitumista. Selviytymisoppiminen vastaa single-loop-oppimista. Uutta luova oppiminen uudistaa toiminnan perustana olevia ajattelumalleja. Argyriksen tapaan Senge kokee, että uutta luova oppiminen on ainoa mahdollisuus selviytyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Viitala 2004, 91.)

2.3 Organisaatioon sosiaalistuminen

Alkujaan organisaatioon sosiaalistuminen oli yhteiskuntatieteilijöiden käyttämä ilmaus siitä, kuinka tulokas oppi talon tavoille tietyssä organisatoorisessa roolissa. Van Maanenin ja Scheinin mukaan yleisin käsitys on, että organisaatioon sosiaalistuminen on prosessi, jossa yksilö saavuttaa sosiaalisen tietämyksen ja tarvittavat taidot tiettyyn organisaation rooliin. Sosiaalistuminen voi vaihdella suhteellisen nopeasta ja itseohjautuvasta, yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvasta prosessista pitkäkestoiseen, yksityiskohtaiseen opettamiseen ja kouluttamiseen oppipoikamaisesti. Jopa koko yksilön ura organisaatiossa voidaan nähdä sosiaalistumisprosessina, jos näkemys siitä, että oppiminen on elinikäinen prosessi, mielletään kirjaimellisesti. Sosiaalistuminen pitää sisällään kulttuurisen näkökulman oppimisen. Prosessi on hyvin sattumanvarainen ja kontekstisidonnainen. (Van Maanen & Schein 1977, 3–6.)

Sosiaalistuminen aiheuttaa muutoksia tai uusien taitojen, tiedon, kykyjen, asenteiden, arvojen tai suhteiden kehittymistä. Tulokas oppii organisaation kulttuurin normeja, arvoja ja uskomuksia. Normit ja arvot ovat yhteisiä, ja ne kehittyvät interaktiivisesti. Ne ovat pikemminkin käytännössä toteutettuja kuin puhuttuja. Organisaation ilmapiiri vaihtelee organisaatiosta toiseen

ja organisaatiossa on alayksiköitä alakulttuureineen, joten ei ole yksinkertaista ja tehokasta menetelmää viestiä kulttuuria tulokkaalle. On kuitenkin olennaista, että tulokas oppii organisaation normit. (Donovan ym. 2004, 142.) Nikkilän (1986) mukaan sosiaalistuminen kestää noin kuudesta kymmeneen kuukautta, minkä jälkeen yksilö kääntyy organisaatiokulttuurista riippuen luovaan tai passiivisen sopeutumisen tilaan (Viitala 2004, 60).

Sosiaalistumista käsittelevät tutkimukset voidaan luokitella kahteen luokkaan riippuen tutkimuksen fokuksesta – joko sosiaalistumisen vaiheisiin tai sosiaalistumisprosessiin. Kun tarkastelu kohdistuu vaiheisiin, käsitellään niitä vaiheita, joiden läpi tulokas kulkee tullaakseen sisäpiirin jäseneksi (insider). Esimerkiksi Buchanan (1974), Feldman (1976), Schein (1983) ja Van Maanen (1976) ovat luoneet vaiheisiin kohdistuvia malleja. Puolestaan sosiaalistumisen prosessimallit pyrkivät huomioimaan, kuinka ja miksi muutokset tapahtuvat tulokaan edetessä vaiheesta toiseen. Prosessisuuntautuneita sosiaalistumismalleja ovat luoneet esimerkiksi Schein (1971), Louis (1980) ja Reichers (1987). (Donovan ym. 2004, 142–143.)

Organisaatioon sosiaalistuminen voidaan nähdä alkavan ennakkollisella sosiaalistumisella, jolloin henkilö ennakoi tulevia kokemuksiaan organisaatiossa. Varsinainen sosiaalistuminen alkaa tulokkaan liittyttyä organisaatioon. Tässä vaiheessa tulokkaan kokemukset ovat ratkaisevia pitkän aikavälin suuntautumisen kannalta. Sosiaalistuminen päättyy, kun tulokas pääsee yhteisön sisälle. (Mt., 142.)

Schein jakaa organisaatioon tulon kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso on saapumisvaihe (entry), joka sisältää valmistautumista ja valmentamista. Toinen taso on sosiaalistuminen (socialization), joka sisältää aikaisen prosessin oppia talon tavat (learning the ropes). Kolmatta vaihetta voidaan kutsua molemminpuoliseksi hyväksynnäksi (mutual acceptance). Vaihe sisältää muodollisia ja epämuodollisia, monipuolisia prosesseja ja riittejä. Lopuksi uusi työntekijä on saavuttanut organisaation täysjäsenyyden. Näillä aikaisilla uran tapahtumilla on kaksi vaihtoehtoista lopputulosta. Joko uusi työntekijä on onnistuneesti sosiaalistunut organisaatioon tai havaitsee, että vaihtaminen toiseen organisaatioon on tarpeellinen joko omalta tai organisaation kannalta. (Schein 1978, 82.) Scheinin ja Louisin malleissa ei huomioida yksilöllisten muutustien ja tilannetekijöiden vaikutusta sosiaalistumisen lopputulokseen. Reicherin sosiaalistumismalli huomioi selkeästi myös lopputuloksen. (Donovan ym. 2004, 143.)

2.3.1 Reicherin sosiaalistumismalli

Reicherin (1987) mukaan tulokkaan sosiaalistumisprosessi sisältää vertauskuvallista vuorovaikutusta. Se on prosessi, jossa verbaalisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta merkitys ja identiteetti ilmenevät. (Donovan ym. 2004, 143.) Reicherin sosiaalistumismallin mukaan sosiaalistumiseen vaikuttavat sekä uuden työntekijän että työyhteisön kontaktihakuisuus. Mallia havainnollistetaan seuraavassa kuviossa.

Työyhteisön kontaktihakuisuus	runsasta	1. keskiverto sosiaalistumisvauhti	2. nopea sosiaalistumisvauhti
	vähäistä	3. hidas sosiaalistumisvauhti	4. keskiverto sosiaalistumisvauhti
		vähäistä	runsasta
		Tulokkaan kontaktihakuisuus	

Kuvio 3. Tulokkaan ja työyhteisön kontaktialoitteellisuuden vaikutus sosiaalistumisvauhtiin (Kjelin & Kuusisto 2003, 150)

Tulokkaan sosiaalistumisaste on korkeimmillaan, kun sekä tulokkaan että työyhteisön kontaktihakuisuus on runsasta ja se on matalimmillaan, kun tulokkaan ja työyhteisön kontaktihakuisuus on vähäistä. Kontaktihakuisuuden tasoihin vaikuttavat monet yksilölliset tekijät ja tilanne-tekijät. (Donovan ym. 2004, 143.) Mitä enemmän ja nopeammin tulokkaalla on mielekkäitä, olennaisten osapuolten taholta muodostettuja kontakteja työyhteisön jäsenten kanssa, sitä nopeammin alkujännitys laukeaa ja hän pääsee kiinni itsenäiseen ja tuottavaan työhön (ruutu 2). Sen sijaan ympäristö ja sen ihmiset jäävät vieraaksi yksin jätetyltä tulokkaalta, jolloin sosiaalistuminen on hidasta (ruutu 3). Mikäli toinen osapuolista, joko tulokas tai työyhteistö, hakeutuu vuorovaikutukseen selkeästi toista enemmän, toisen passiivisuus saattaa turhauttaa ja aikaansaada pettymyksen tunteita (ruudut 1 ja 4). (Kjelin & Kuusisto 150–151.)

Myös Cope (1998) kirjoittaa, että sosiaalistuminen ei ole todennäköisesti tehokasta, mikäli yksilöllä on rajoittuneet mahdollisuudet sosiaaliseen kanssakäymiseen toisten ihmisten kanssa. Kaikkein tehokkainta sosiaalistuminen on, kun yhteydenotot ovat itseohjautuvia ja toimivat niin sanotusti syvällä tasolla. (Cope 1998, 174.)

2.3.2 Sosiaalistamistaktiikat

Sosiaalistamistaktiikoilla viitataan tapoihin, jotka organisaatiossa on jäsennetty tulokasta varten hänen siirtymiseen roolista toiseen. Taktiikat voivat vaihdella määrämuotoisista koulutuksista

ja orientientaatio-ohjelmista ”ui tai huku” -tyyppiseen sosiaalistamismenetelmään. (Van Maanen & Schein 1977, 34.)

Van Maanen ja Schein (1979) kuvaavat 12 sosiaalistamistaktiikkaa, jotka Jones (1986) on edelleen jäsentänyt kahteen ryhmään taktiikan vakiinnuttavuuden tai yksilöllisyyden mukaisesti (Kjelin & Kuusisto 2003, 139). Taktiikat havainnollistetaan seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2. Sosiaalistamistaktiikat (Kjelin & Kuusisto 2003, 141)

Vakiinnuttavat sosiaalistamistaktiikat	Yksilölliset sosiaalistamistaktiikat
Kollektiivisuus	Yksilöllisyys
Muodollisuus	Vapaamuotoisuus
Asteittaisuus	Satunnaisuus
Säännöllisyys	Vaihtelevuus
Jatkuvuus	Hajanaisuus
Kieltävyys	Arvostavuus

Jonesin mukaan (1986) kollektiivisessa sosialisatiossa on luonteenomaista yhteiset oppimiskokemukset, joissa annetaan standardoituja vastauksia, mikä johtaa organisaation määrittelemän roolin passiiviseen hyväksymiseen. Yksilöllisessä sosiaalistumisessa olennaista ovat yksilölliset oppimiskokemukset. Se on mahdollisuus innovatiiviseen rooliorientaatioon. Muodolliset taktiikat erottavat tulokkaat muista organisaation jäsenistä roolia opiskellessaan. Vapaamuotoisessa sosiaalistumisessa tulokkaat tulevat osaksi ryhmiä ja oppivat työssään. Yhdistettäessä kollektiivisia ja muodollisia taktiikoita, tulokkaat herkemmin jakavat yhteiset normit, arvot ja asenteet. Puolestaan yhdistelmä vapaamuotoisista ja yksilöllisistä taktiikoista johtaa tulokkaan innovatiiviseen ja yksilölliseen rooliin. (Donovan 2004, 152.)

Vakiinnuttavat sosiaalistamistaktiikat voidaan nähdä säilyttävänä perehdyttämisenä ja vastavasti yksilölliset sosiaalistamistaktiikat uudistavana perehdyttämisenä (ks. Kjelin & Kuusisto 2003, 170). Esimerkiksi kollektiiviset sosiaalistamistaktiikat ovat säilyttävää perehdyttämistä. Yksilölliset sosiaalistamistaktiikat puolestaan ovat uudistavaa perehdyttämistä.

Organisaation uudistumiskyvyn kannalta on haaste, kuinka yhdistää eri taktiikoita niin, että perehdyttäminen tukee yhteisiä toimintamalleja ja samanaikaisesti lisää yksilöiden luovuutta ja innovatiivisuutta. Vakiinnuttavien ja yksilöllisten sosiaalistamistaktiikoiden yhdistäminen on tärkeää, jos halutaan tukea innovatiivista rooliorientaatiota. Lisäksi tulisi panostaa sellaisen ympäristön luomiseen, jossa tuetaan tulokkaan aktiivisuutta, eikä häntä ei jätetä yksin. (Kjelin &

Kuusisto 2003, 141.) Uudistavan perehdyttämisen taktiikoissa painotetaan organisaation oppimista tukevia ja organisaation tavoitearvojen mukaisia työskentelytapoja. Esimerkiksi perehdyttämisen lähtökohtana ovat uuden henkilön pätevyys ja yrityksen arvot, visio ja strategia. Perehdyttäminen perustuu suunnitelmaan, mutta sisältö ja tavoitteet muovautuvat jossain määrin tulokkaan ja tilanteen mukaan. (Mt., 169–170.)

2.4 Perehdyttämistä käsittelevä lainsäädäntö

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 14 § mukaan työntekijän on saatava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä työnantajaltaan. Työnantajan vastuulla on myös työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen perehdyttää työntekijä riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin varsinkin ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen kuin uusia työvälineitä ja työ- tai tuotantomenetelmiä otetaan käyttöön.

Työnantajalla on myös velvollisuus antaa opetusta ja ohjausta ”työn haittojen ja vaarojen estämiseksi ja työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi; säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta;” ja täydentää tarvittaessa edellä mainittua opetusta ja ohjausta (Finlex a).

Muita perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ja asetuksia ovat: Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998, asetus nuorten työntekijöiden suojelusta 27.6.1986/508, asetus pelastustoitimesta 4.9.2003 ja asetus työsuojelun valvonnasta 21.12.1973/954. Pelastustoimea koskevan asetuksen mukaan pelastussuunnitelmassa selvitetään ”turvallisuushenkilöstö, sen varaaminen ja kouluttaminen sekä muun henkilöstön tai asukkaiden perehdyttäminen suunnitelmaan”. Työsuojelun valvontaa käsittelevässä asetuksessa määritellään perehdyttämisestä, että työsuojelupäällikön tulee ”tehdä työnantajalle esityksiä työpaikan työsuojeluun liittyvän työnopastuksen, koulutuksen ja tiedotustoiminan järjestämiseksi”. Samoin työsuojelutoimikunnan tulee ”käsitellä ja tehdä esityksiä työsuojeluun liittyvän koulutuksen, työnopastuksen ja perehdyttämisen järjestämiseksi”. (Kangas 2004, 29–30.)

2.5 Perehdyttäminen käytännössä

Seuraavaksi tarkastellaan, miten kirjallisuuden mukaan kannattaa perehdyttää. Perehdyttämistä voidaan tarkastella toisaalta kronologisten vaiheiden mukaisesti jäsennetyn perehdyttämisen sisällön kautta, toisaalta perehdyttämisen menetelmien kautta.

2.5.1 Perehdyttämisen sisältö

Lepistön mukaan (2004) hyvään työhön perehdyttämiseen sisältyvät: työhönotto, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohtainen työnopastus, perehdyttämisen jatkaminen ja työhön perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen. Työhönotossa esimies ja tai työhönottaja kertovat esimerkiksi työn sisällöstä, palvelussuhde-ehdoista ja työyhteisöstä ja annetaan kirjallista materiaalia. Esimies vastaanottaa uuden henkilön. He käyvät alkukeskustelun mahdollisuuksien mukaan yhdessä muiden perehdyttämisestä vastaavien kanssa. Perehdyttäminen alkaa jatkuen tehtäväkohtaisen työnopastuksen ohella, kunnes talo ja työt ovat tulleet tutuiksi. Esimies tai tehtävään koulutuksen saanut työnopastaja tekevät tehtäväkohtaisen työnopastuksen. Perehdyttämistä jatketaan yhtä aikaa töiden opettamisen kanssa. Perehdyttämisen kohteena voivat olla muun muassa organisaatio, toimintaympäristö ja talon tavat. Työhön perehdyttämisen arvioinnilla selvitetään perehdyttämisen aikaansaannoksia ja tarvittavia kehittämistoimia. Kehittämiseen tarvitaan keskustelua, kyselyjä, yhteistyötä ja käytännön toimia. (Lepistö 2004, 60.)

Viitalan (2004, 260) mukaan perehdyttämisjärjestelmään sisältyvät yleensä seuraavat neljä osaluuetta: tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhteiden perehdyttäminen ja työnopastus. Työnopastus tarkoittaa työn liittyvää valmennusta ja ohjaustyötä (mt., 261).

Kattava perehdyttämisen sisällön määrittely on haastavaa. Uuden henkilön pitäisi saada tietoa mahdollisimman paljon omaan työhönsä ja asemaansa vaikuttavista tekijöistä. Perehdyttämiseen sisältyy niin arvoja ja strategioita edistäviä kuin käytännön arkea helpottavia teemoja. Perehdyttämisessä on yhdistettävä käsitteellisiä, laajoja kokonaisuuksia yksittäisiin, vähäpätöisiltä vaikuttaviin asioihin. Siten perehdyttäminen voidaan jakaa liiketoiminnalliseen ja käytännölliseen perehdyttämiseen. Tärkeää on, että uusi henkilö tietää, keneltä tai mistä hän voi saada tietoa (Kjelin & Kuusisto 2003, 201.)

2.5.2 Perehdyttämisen menetelmät

Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämissuunnitelmassa määritellään Kjelinin ja Kuusiston mukaan (2003, 199–200) perehdyttämisen aikataulu, vaiheet, vastuut, sisältö, menetelmät ja seuranta. Suunnitelmassa huomioidaan uuden henkilön rooli, työkokemus, ammatillinen tausta ja hänen odotuksensa sekä

muut mahdolliset asiat. Suunnitelma muodostetaan organisaation arvoja ja strategisia tavoitteita tukevaksi. Sisällössä pohditaan, ”mitä tulokkaan on hallittava tai ymmärrettävä, jotta hän voi edistää” tiettyjä arvoja tai strategista tavoitetta työssään. Menetelmään määritellään, ”mitkä perehdyttämisen toimintatavat edistävät” näitä arvoja tai strategisia tavoitteita. Lisäksi pohditaan tilannetta – ”mikä ympäristössä edistää/estää tulokasta tämän arvon toteutumisessa/strategian mukaisessa työskentelyssä?” Kjelín ja Kuusisto määrittelevät tällaisen perehdyttämisen kokonaisvaltaiseksi suunnitteluksi.

Kangas (2003, 12) ja Lepistö (2004, 61) jäsentävät perehdyttämissuunnitelman sen mukaan, mitä asioita täytyy valmistella ennen uuden henkilön aloittamista, mitä asioita käydään läpi uuden henkilön ensimmäisenä työpäivänä ja alkuaikoina, miten ja missä vaiheessa perehtymistä seurataan. Suunnitelmaan nimetään perehdyttämisvastuussa olevat. Lisäksi suunnitelmissa voidaan määritellä käytettävä apuaineisto ja muita asioita, kuten palautekeskustelun päivämäärä ja kohdat osasisältöjen suoritusmerkinnöille.

Kankaan ja Lepistön tapaan Österberg (2005, 96) jäsentää perehdyttämisohjelman rungon kronologiseen perehdyttämisjärjestykseen - ennen työntekijän aloittamista tehtäviin ennakkotoimenpiteisiin, työntekijän vastaanottoon, työnopastukseen ja perehdyttämisen seurantaan. Ennakkotoimenpiteinä valitaan perehdyttäjä, läpikäydään perehdyttämisohjelma perehdyttäjinä toimivien kanssa, tiedotetaan uudesta henkilöstä muulle organisaatiolle, hankitaan työvälineet ja käyttöoikeudet tarvittaviin tietojärjestelmiin ja valmistellaan työtila, laaditaan perehdyttämismateriaali, valmistaudutaan uuden henkilön vastaanottamiseen esimerkiksi varaamalla aika ja paikka. Lisäksi muita ennakkotoimenpiteitä ovat esimerkiksi puhelin, kulkuluvat ja käyntikortit.

Perehdytysohjelmalla pyritään mahdollisimman lyhyeen tuottamattomaan työn aikaan (Valvis-to 2005, 51). Varassuunnitelmien tekemistä suositellaan tehtäväksi poikkeuksellisten tilanteiden varalle. Pohditaan esimerkiksi varasuunnitelma, kuka toimii perehdyttäjän sijaisena, jos perehdyttäjä sairastuu, tai jos esimies ei voi ottaa uutta työntekijää vastaan. (Kangas 2004, 8.)

Perehdyttämismateriaali

Kirjallisen perehdyttämismateriaalin eli perehdyttämisen apumateriaalin tarkoitus on tukea asioiden mieleen painamista ja muistamista. (Kangas 2004, 10.) Lähinnä perehdyttämistä varten työstetty materiaali kannattaa kuitenkin pitää vähäisenä, koska perehdyttämisessä välitettävä tieto on usein tärkeää koko henkilöstölle, ei vain uudelle henkilölle. Perehdyttämisessä voidaan hyvin hyödyntää olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia. Haas-

tatteluviheessä esimerkiksi asiakas- ja henkilöstölehdet sekä vuosikertomus avaavat organisaation kokonaiskuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.) Perehdyttämiseen soveltuvia materiaaleja ovat esimerkiksi Tervetuloa taloon -oppaat ja muut organisaatiota koskevat aineistot, kuten toimintakertomus ja esitteet, henkilöstö- ja asiakaslehdet, tiedotteet, intranet- ja internetsivut, perehdyttämisohjelmat ja perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat, perehdyttäjien käytössä olevat perehdytyskansiot, manuaalit, työohjeet, turvallisuusohjeet ja toimenkuvat sekä AV-aineisto. (Kangas 2004, 10; Viitala 2004, 261–262.)

Painetut ja sähköiset Tervetuloa taloon -oppaat on yleensä tarkoitettu uudelle henkilölle. Oppaassa voi olla esimerkiksi johdon kirjoittama tervetulotoivotus, kuvaus organisaatiosta, talon tavat ja pelisäännöt, työsuhteasiat, työturvallisuus ja työterveydenhuolto, ympäristöasiat, asiakaspalvelu ja yhteistyökumppanit, koulutus ja tiedottaminen, harrastus- ja virkistystoiminta sekä työkyvyn ylläpitäminen, lisätiedonlähteitä, tärkeitä yhteystietoja ja erilaisia liitteitä, kuten perehdyttämisen tarkistuslista. (Kangas 2004, 10.)

Intranet soveltuu hyvin yhdeksi perehdyttämiskeinoksi, sillä intranet on tehokas henkilöstöviestinnän väline. Ajan tasalla oleva, hyvin organisoitu tieto ovat hyödyllisiä kaikille. Intranetillä ei pidä silti korvata uuden henkilön perehdyttämistä. Extranet ja siihen tarvittava salasana mahdollistavat uuden henkilön perehdyttämisen jo ennen työn aloittamista (Kjelin & Kuusisto 2003, 207–208.)

Perehdyttämisen sisältö tarkistuslistassa

Työturvallisuuskeskus on laatinut vuonna 2003 perehdyttämisen tarkistuslistan, joka on tarkoitettu sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. Tarkistuslistan pääkohdat ovat seuraavat (Kangas 2004, 32–35):

- Yritys, sen toiminta ja asiakkaat
- Yrityksen organisaatio ja henkilöstö
- Toimintatavat yrityksessä
- Yrityksen tilat ja kulkutiet
- Työaika ja työvuorot
- Palkka-asiat
- Turvallisuusasiat ja työterveyshuolto
- Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön
- Oma tehtävä

- Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
- Muut asiat tarpeen mukaan, kuten harrastus- ja virkistysmahdollisuudet, henkilöstöpalvelut ja -edut.

Määrämuotoiset koulutukset ja työssä oppiminen

Määrämuotoiset koulutusohjelmat ja työssä oppiminen ovat tapoja organisoida oppimista. Molempia muotoja tarvitaan ja oleellista on tiedostaa, missä tilanteissa määrämuotoinen koulutus toimii paremmin ja missä henkilökohtaisempi ja tilannesidonnaisempi työssä oppiminen on parempi menetelmä. Koulutusohjelmat voivat olla esimerkiksi yrityksessä sisäisesti toteutettavia, nimenomaan perehdyttämistä varten suunniteltuja. Usein ne ovat ohjelmia, joihin tehtävästä riippumatta kaikki organisaatioon rekrytoidut osallistuvat. Koulutus voi olla myös tehtäväsidonnaista, kuten esimies-, projekti- tai myyntivalmennusta. Kolmanneksi koulutus voi olla ulkopuolisia, avoimia koulutuksia. Ulkopuolista koulutusta voidaan käyttää perehdyttämisessä esimerkiksi havaittaessa puutteita jossain osaamisen osa-alueessa. Määrämuotoisen koulutukselle on useita etuja. Viesti välittyy suunnilleen samanlaisena kaikille osallistujille. Koulutus voi olla kustannustehokasta, jos organisaatiossa aloittaa useita henkilöitä samanaikaisesti. Lisäksi koulutus tarjoaa uusille vertaisryhmän, johon voi helposti samastua ja tukeutua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 216–218.)

Asiantuntijaksi ei voi oppia yksistään määrämuotoisilla koulutuksilla. Hyvään perehdyttämiseen sisältyy oppijan aktiivista työskentelyä. Työssä oppimisen etuja ovat ajankohtaisuus, kokemuksellisuus ja mahdollisuus aktiiviseen osallistumiseen tilanteessa. Parhaimmillaan käytännössä oppiminen toteutuu oppijan ehdoilla ja hänelle sopivalla aikataululla. Käytännössä työtilanteet tulevat eteen omalla tahdillaan, eikä sitä voi säännöstellä. Tulokasta voidaan kuitenkin tukea. Keskeistä on esimiehen ja tulokkaan välinen ymmärrys tilanteesta ja tulokkaan työhön kohdistuvista odotuksista. Tulokkaan tukiverkostoihin eli aitoihin yhteistyöverkostoihin panostettaessa todellinen käytännön asiakastilanteissa oppiminen voi olla mahdollista. Määrämuotoiset koulutukset ja työssä oppiminen voivat parhaimmillaan muodostaa saumattoman kokonaisuuden. (Mt., 220–221.) (Ks. myös luku 2.1 aikuisen oppimisesta.)

Työnopastus osana perehdyttämistä

Työnopastus on työpaikalla tehtävää työhöön välittömästi liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Siinä keskitytään työn tekemisen kannalta keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Tarkoituksena on tukea tulokasta itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Työn-

opastus nivoutuu työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Sen tulee olla yksilöllistä, opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettua, jotta oppiminen on mahdollisimman tehokasta. (Kangas 2004, 13.) Kjelinin ja Kuusiston mukaan työnopastusta tarvitaan asiantuntija- ja esimiestehtävissä yleensä vain vähän. Kaikissa työtehtävissä tarvitaan työnopastusta vähintään työvälineiden käytön opastamiseksi. Esimerkiksi työajan seurantajärjestelmät tai yrityksen omat ohjelmat saattavat olla tulokkaalle outoja. Työtulos paranee, kun työvälineitä osataan käyttää oikein ja monipuolisesti. Opastuksen lähtökohtana on orientaatioperustan eli hyvän kokonaiskuvan luominen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)

2.5.3 Perehdyttämisen työnjako

Uuden työntekijän perehdyttämiseen osallistuu usein koko työyhteisö. Esimies, johto, työtoverit, nimetty perehdyttäjä ja henkilöstöyksikkö osallistuvat perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003; Lepistö 2004.)

Esimies ja johto

Koska uuden työntekijän lähin esimies on yleensä vastuussa jo rekrytoinnista, esimies tietää uuden henkilön perehdytystarpeet ja on siksi paras muotoilemaan perehdyttämisohjelman yksilöllisen osan (Valvisto 2005, 50). Vastuu perehdyttämisestä kuuluu lähimmälle esimiehelle (Kauhanen 1996, 141; Lepistö 2004, 59; Viitala 2004, 259). Esimiehen vastuulla on työnopastuksen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Koska esimies ei aina osaa opastettavia töitä, opastuksen voi delegoida koulutetulle työnopastajalle tai kokeneelle työtoverille. Vastuu on silti esimiehellä. Lisäksi esimies kertoo muulle työyhteisölle tulijasta ja vastaanottaa hänet. (Lepistö 2004, 59; Valvisto 2005, 48, 51.)

Valviston mukaan esimiehen tehtävänä on vastaanottaa uusi henkilö ensimmäisenä työpäivänä. Yrityksen visio, arvot ja strategia henkilöityvät yrityksen johtoon ja lähimpään esimieheen. Siksi uuden henkilön on hyvä kuulla kyseisistä asioista johdolta ja esimieheltä suoraan. Lisäksi ihmiset arvostavat sitä, että he saavat tutustua johtoon edes kuuntelijan roolissa suuressa perehdytystilaisuudessa. (Valvisto 2005, 48–49, 51.) Uudistavassa perehdyttämisessä esimiehen roolina on varmistaa toimintaedellykset ja organisoida oppimistilanteita ja onnistumista. Esimiehen roolina ei ole vain perinteiseen tapaan vastata perehdyttämisen toteutumisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170.)

Henkilöstöyksikkö

Henkilöstöyksikkö luo perehdyttämisprosessin, järjestää perehdyttäjien valmennuksen ja tukimateriaalin sekä tukee esimiestä. Perehdyttäjien on tiedettävä, mitä yrityksen perehdyttämisellä tavoitellaan, mitkä ovat perehdyttämisen kriittiset asiat ja mitä työvälineitä on käytettävissä. Perehdyttämisvalmennukseen tulee sisältyä esimiesten omaan perehdyttämiseen, koska esimies on aina jossain määrin perehdyttäjä. Prosessin omistajana henkilöstöyksikkö käy perehdyttämisen loppukeskustelun. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–195; Valvisto 2005, 53.)

Hyvä perehdyttäjä

Hyvän perehdyttäjän keskeinen ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. On hyödyllistä, jos perehdyttäjällä on ymmärrys aikuisen oppimisen tavoista. Opastuksen kohteena oleva työ on tunnettava riittävän hyvin. Hyvä perehdyttäjä antaa aluksi kokonaiskuvan ja jaksottaa perehdyttämisen. Hänellä on kyky kertoa asioista yksinkertaisesti ja kuunnella. Hyvä perehdyttäjä toimii peilinä eli luo tilanteita, joissa uusi henkilö voi arvioida omia käsityksiään ja tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Hyvässä perehdyttämisessä uudella henkilöllä on aktiivinen rooli, mikä ilmenee itse asettuina tavoitteina ja oman perehtymisen suunnitteluna. Perehdyttäjän osaamista on havaita, milloin perehdyttäminen on loppumassa. Taitava perehdyttäjä viestittää perehdyttämisen loppumisesta uudelle henkilölle hylkäämättä tätä ja tiedostaa siirtyneensä pois perehdyttäjän roolistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.) Kummi oppii itsekin, kun hän perustelee uudelle henkilölle talon tapoja (Valvisto 2005, 49).

2.5.4 Perehdyttämisen ajoitus ja kesto

Perehdyttäminen alkaa ensimmäisestä kontaktista uuteen henkilöön työhönottovaiheessa (mm. Kangas 2004, 9; Kjelin & Kuusisto 2003, 205; Valvisto 2005, 51). Sen sijaan täsmällistä vastausta perehdyttämisen kestoksi on hankala määritellä. Valviston mukaan (2005, 50) perehdyttämisen kestoksi voidaan määritellä esimerkiksi työsuhteen alun koeaika, joka on usein neljä kuukautta. Yleensä uusi työntekijä on päässyt koeajan päättyessä käytännön työhön ja on ehtinyt omaksumaan saamansa tietoa.

Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisen kesto on yleensä lyhimmillään sama kuin koeajan pituus. Heistä työn hallinnan saavuttamiseen ja uuteen organisaatioon asettumiseen menee tietotyössä kuitenkin vähintään puoli vuotta. Useimmissa asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivien kokemusten perusteella perehtymisvaihe kestää koko ensimmäisen vuoden. (Kjelin

& Kuusisto 2003, 205.) Filstadin mukaan tulokas on mielletävä uudeksi noin vuoden ajan, jolloin hänen on voitava harjoitella uutta työtään sisältäen mahdollisuuden oppia yrityksen ja erehdyksen kautta (Filstad 2004, 404). Merkittävää perehdyttämisen loppumisen määrittämisessä on se, milloin perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu (Kjelin & Kuusisto 2003, 205).

Ensimmäinen työpäivä uudessa työpaikassa on erityisen tärkeä. Päivä muistetaan varsinkin, jos vastaanotto on ollut välipitämätön. Hyvä perehdyttäminen tukee uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään. Ensimmäiset kaksi viikkoa ovat asenteiden kannalta keskeisiä. (Viitala 2004, 261.)

2.5.5 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on tarkoitus arvioida toisaalta uuden henkilön oppimisen tilannetta, toisaalta perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta. Seurannalla kannattaa tavoitella myös tietoa, joka todentaa perehdyttämisellä saavutettavia hyötyjä ja tuloksia. Tiedoilla voidaan perustella perehdyttämisen tärkeyttä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195, 245.) Konkreettisia keinoja perehdyttämisen seurantaan ovat esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslistat, lomakekyselyt ja seurantakeskustelut (Kangas 2004, 8).

Keskeistä perehdyttämisen onnistumisen arvioinnissa on uuden henkilön kokemus mielihyväsuhteesta perehdyttämiseen. Riittävä mielihyvä aikaansaa positiivisia elämyksiä ja sitoutumista. Usein perehdyttämistä arvioidaankin asennemittareilla, joissa vastataan perehdyttämisen laatua ja tyytyväisyyttä koskeviin väittämiin. Mielihyvä ei ole kuitenkaan onnistumisen keskeinen mittari, koska perehdyttäminen voi sisältää vaiheita, jotka eivät tuota mielihyvää, mutta ovat yksilön oppimisen tai organisaation näkökulmasta tärkeitä. Siksi perehdyttämistä on arvioitava myös organisaation tavoitteiden kannalta. On haaste mitata mielihyvän, yksilön oppimisen ja organisaation uudistumiskyvylle asetettuja tavoitteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Toinen perehdyttämisen mittaamisen haaste on, että perehdyttäminen-sana ymmärretään eri tavoin. Uudistavassa perehdyttämisessä mitataan uuden henkilön koko aloittamisvaiheen onnistumista. Kuitenkin monet ymmärtävät perehdyttämisen perehdyttämiseksi nimetyiksi tilanteiksi ja tilaisuuksiksi. Tästä syystä käy helposti niin, että uudelta henkilöltä kysyttäessä tyytyväisyyttä perehdyttämiseen, voidaan saada korkeaa tyytyväisyyttä ilmaisevia vastauksia, vaikka hänen tehtävän sisältö ja tavoitteet voivat olla edelleen epäselvät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

Yksilön oppimistulosten yhdessä arviointi perehtymisen toteutumisen aikana muodostavat perustan tuleville kehittymistavoitteille. Laadullinen keskustelu tulokkaan omista kokemuksista on oleellista oppimistulosten arvioinnissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.) Keskustelun perusteella voidaan puuttua ajoissa korjausta vaativiin asioihin. Yksilön perehtymisen seurannan ohella palautteet edesauttavat kehittämään rekrytointi- ja perehdytysprosesseja. (Valvisto 2005, 50–51.) Keskustelussa voidaan pohtia esimerkiksi, miten perehdyttäminen on edennyt uuden henkilön mielestä, mitkä työtehtäviin liittyvät asiat hän on oppinut parhaiten ja miksi, missä asioissa hän tarvitsisi lisäopastusta ja ohjausta ja miksi. Samalla voidaan sopia koska ja keneltä hän saa tarvittavan lisätiedon. Lopuksi keskustelussa uudelta henkilöltä voidaan pyytää ehdotuksia perusteluineen työpaikkansa perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Seurantakeskustelujen määrä riippuu tehtävästä ja siitä, miten tärkeinä yritys kokee ne. (Kangas 2004, 16–17.)

Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on merkityksellistä tiedostaa, kuinka ja millaisia ihmisiä rekrytoidaan. Työstä on annettava oikeanlainen kuva rekrytointivaiheesta alkaen, jotta voidaan välttää uusien työntekijöiden runsasta vaihtuvuutta, epämotivaatiota, työsuhteen alussa ilmenevää epäpätevyyttä ja vääränlaisten arvojen ja asenteiden oppimista (ks. Schein 1978, 111).

2.6 Prosessien kehittämisen lähestymistapoja

”Prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ketju, joka alkaa (prosessin) asiakkaan tarpeesta ja päättyy (prosessin) asiakkaan tarpeen täyttämiseen”. Rinnakkaistermeinä käytetään suomen kielessä toimintoketjua ja palveluketjua. Hierarkkisesta näkökulmasta prosessit voidaan määrittellä toisaalta pääprosesseihin, toisaalta ali- tai alaprosesseihin. Prosessien merkitystä ja strategista tärkeyttä kuvaa niiden luokittelu ydinprosesseihin tai kriittisiin prosesseihin ja tukiprosesseihin. Usein prosessilla tarkoitetaan määrämuotoista tai strukturoitua toimintojen ketjua, joissa toiminnoilla on ennalta määritetty keskinäinen järjestys, ja jotka voidaan kuvata työkulukaavioilla. Toisaalta usein prosesseiksi luetaan myös ei-määrämuotoiset toimintojen ketjut, joilla ei ole ennalta määritettyä toimintojen suoritusjärjestystä, vaan järjestys määräytyy tilannekohtaisesti. (Hannus 2004, 365.)

Prosessien kehittämistä voidaan lähestyä prosessien vähittäisen parantamisen (improvement), uudelleen suunnittelun (redesign) tai radikaalin uudelleen suunnittelun (reengineering) kautta (Qualitas Fennica, a).

Prosessien vähittäinen parantaminen on osa arjen rutiineja, kun nykyiset prosessit riittävät asiakkaiden palvelemiseen. Kehittämisen painotus on prosessien sisäisissä vaiheissa. Uudista-

minen toteutetaan esimerkiksi työryhmissä laatutyökaluja soveltaen. Prosessien suorituskyvyn parantuminen on vähäistä. (Mt.)

Prosessien uudelleen suunnittelun projekti kestää muutaman kuukauden. Yleensä sen toteuttaa osastorajat ylittävä, erillinen kehitysryhmä. Prosesseista poistetaan käsityötä ja lisäarvoa tuottamattomia vaiheita. Prosessien suorituskky parantuu kehitystyössä kohtalaisesti. (Mt.)

Liiketoimintaprosessien radikaali uudelleen suunnittelu saattaa kestää 2–5 vuotta suunnittelusta toteutukseen ja käyttöönottoon. Erillinen, huolella valittu kehitysryhmä suunnittelee prosessin uudelleen. Kehittämistyön laajuus kattaa koko prosessin, joka ylittää osastorajat ja kytkeytyy organisaation ulkopuolellekin. Suorituskyvyn parantuminen on vallankumouksellista. Prosessien radikaalin uudistamisen päävaiheet voidaan määritellä pääpiirteittäin esimerkiksi seuraavasti: muutostarpeen määrittely, nykyisen prosessin diagnosointi - perusta prosessin uudelleen suunnittelulle, prosessin radikaali uudelleen suunnittelu ja uudistetun prosessin käyttöönotto (Mt.)

Hannus (1993, 207) jakaa prosessien uudistamisen kohteet ja laajuuden seuraavasti:

1. Organisatorinen laajuus

- uudistamisen kohteena voi olla allianssi eli yritysten liittoutuma, koko organisaatio tai monialayrityksen useasta tulosityksiköstä koostuva divisioona, itsenäinen tulosityksikkö, yhtymähallinto tai hallinnolliset palveluyksiköt, osasto tai muu yksikkö.

2. Toiminnallinen laajuus

- kaikki ydinprosessit, tietty ydinprosessi tai aliproessit

3. Sisällöllinen laajuus

- varsinainen toimintaprosessi (työnkulut ja tietovirrat)
- ohjausjärjestelmät (suorituskyvyn mittausta, kannustejärjestelmä ym.)
- tietojärjestelmät
- organisaatorakenteet (muodollinen organisaatio, raportointisuhteet).

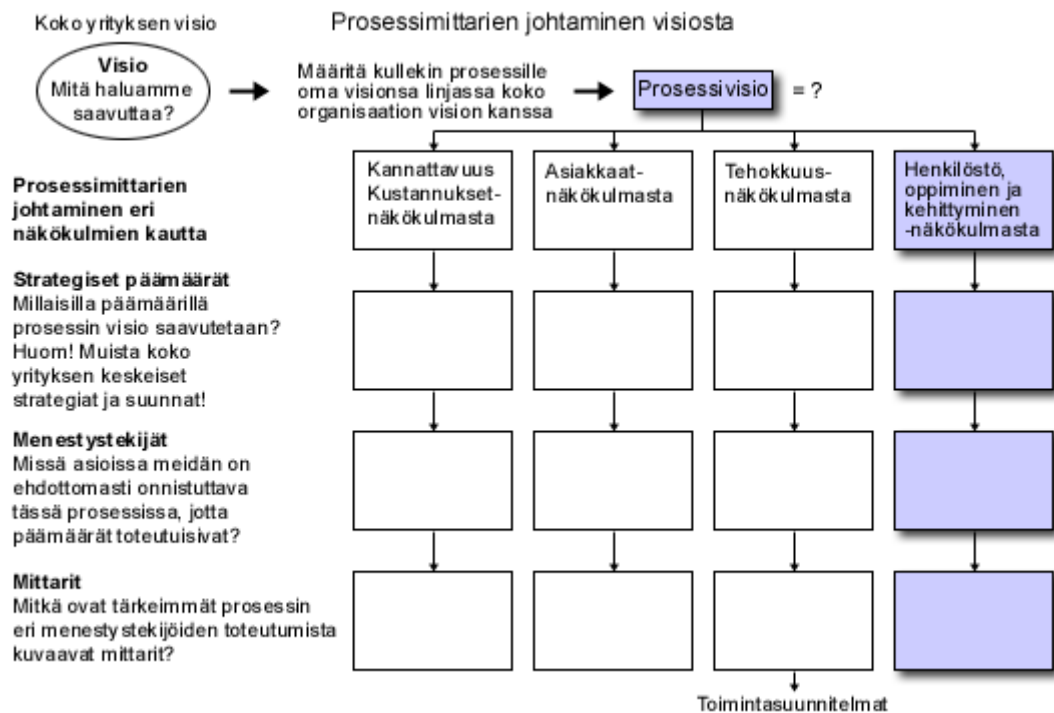
Uudistaminen voi kohdistua yhteen tai useampaan kohteeseen. Sitä suurempi muutos on, mitä useampaan kohteeseen uudistaminen kohdentuu. (Hannus 1993, 207.)

Prosessijohtamisen yksi tärkeimmistä työkaluista on prosessien määrittäminen. Se tarkoittaa ”kaikkien relevanttien tekijöiden tunnistamista” (Helia 2006, prosessiopas). Prosessin määrittämisessä on Hannuksen mukaan kolme keskeistä tekijää ja käsitettä, jotka ovat: strateginen tärkeys, määrämuotoisuuden aste ja yhtenäisyyden aste. Kehittämisen kannalta olennaista on

prosessin strateginen tärkeys. Strategisesti tärkeitä prosesseja kutsutaan yleensä ydinprosesseiksi. Muut prosessit määritellään usein tukiprosesseiksi. Prosessien määrämuotoisuus voi vaihdella siten, että määrämuotoisessa prosessissa toiminnot tapahtuvat aina samanlaisena ja samassa järjestyksessä. Vastaavasti vapaamuotoisessa prosessissa toimintojen suoritus ja osin sisältö saattaa vaihdella tilanteen mukaan, eikä tällaisia prosesseja kannata yleensä kuvata työ-
kulkukaavioilla. Prosessien yhtenäisyys vaihtelee alkaen yhdestä ainoasta prosessiversiosta useaan prosessiversioon. Tavoitetilaksi on harvoin mielekästä asettaa yksi täysin standardoitu prosessi. (Hannus 2004, 106–107.)

Nykytilan selvittäminen ja kuvaaminen ongelmien on tärkeä vaihe ennen tavoitemallin kuvaamista. Nykymalli määrittelee ja mallintaa sen hetkisen tilan. Mallintaessa saadaan esiin myös kehitysideoita. Jos nykytilaa ei käsitellä ennen tavoitemallintamista, on haasteena, että nykytilan käsittelemättömät ongelmat pulpahtelevat myöhemmin esiin. (Savolainen ym. 1997, 29–30.) Nykytilaa analysoidessa selvitetään nykyisen prosessin suorituskyky. Toisin sanoen se, kuinka hyvin prosessi täyttää asiakkaiden, organisaation ja muiden sidosryhmien tarpeet, odotukset ja vaatimukset. On myös selvítettävä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy sekä välillä tapahtuvat toiminnot. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelemalla. (Qualitas Fennica, b.)

Prosessin kehittäminen lähtee koko yrityksen visiosta (Qualitas Fennica, c). Kehittämistä havainnollistetaan seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Prosessimittarien johtaminen visiosta (Qualitas Fennica, c.)

Prosessille määritellään visio, joka johdetaan kohdeorganisaation visiosta. Seuraavaksi visiosta johdetaan prosessimittarit. Niitä johdettaessa on huomioitava prosessin strategiset päämäärät ja menestystekijät. Toisin sanoen, millaisilla päämäärillä visio saavutetaan ja missä asioissa on ehdottomasti onnistuttava, jotta päämäärät toteutuvat. (Qualitas Fennica, c.)

Prosesseihin tulee sisällyttää jatkuvan parantamisen mekanismi, jos halutaan varmistaa, että uutta asteittaista kehittymistä ja radikaaleja läpimurtoja tapahtuu jatkuvasti (Savolainen ym. 1997, 22).

2.6.1 Prosessien suorituskyvyn mittaus

Mittaaminen on prosessien ohjauskeino. Mittareilla saa tietoa koko toimintoketjun onnistumisesta - prosessien tehokkuudesta, tuottavuudesta ja toimivuudesta, joten prosessimittarien luonne on operatiivinen. (Qualitas Fennica, d.) Mittaamisella ja ohjaamisella pyritään stabiloimaan systeemiä (Savolainen ym. 1997, 19). Mittariston rakentamiseen on olemassa useita malleja, kuten Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -tulokortti, E. Laitisen dynaaminen suorituskymmittaristo ja A.S. Judsonin alunperin ideoima suorituskypyräpyramidi eli performance pyramid (Laitinen 1998, 288–291, 294–317; Malmi ym. 2006, 80). Koska HAAGA-HELIAssa käytetään BSC-tulokorttia, se on relevantti malli tässä tutkimuksessa ja siksi myös mittarien näkökulmat johdetaan HAAGA-HELIAn tulokortista. Mittarit johdetaan prosessien kriittisten menestystekijöiden kautta (Malmi ym. 2006, 73). Menestystekijät ovat niitä tekijöitä, joiden vaikutuksesta prosessivisio saavutetaan.

Malmi ym. (2006, 82–84) korostavat mittarin validiteettia ja reliabiliteettia mittarin valinnassa. Lisäksi heidän mukaansa on pohdittava, millä tavoin ihmiset pystyvät vaikuttamaan mittarin arvoon ja miten ja millä kustannuksilla mittaritieto on saatavilla. Erkki K. Laitinen puolestaan määrittelee viisi keskeistä ominaisuutta, jotka on huomioitava mittarin valinnassa. Hänen mukaansa mittarin tulee olla relevantti, edullinen, validi, reliaabeli ja uskottava. (Laitinen 1998, 120–135.)

Mittarin relevanttius tarkoittaa sitä, että mittarilla on oltava olennainen merkitys päätöksenteolle. Relevanttius perustuu mittarin sisältämän tiedon arvoon yrityksen päätöksenteossa. (Laitinen 1998, 121.) Mittarin on oltava edullinen suhteutettuna sen merkitykseen. Mittarin arvon tai kuvauksen tuottaminen ei saa vaatia sen merkitykseen verrattuna liikaa uhrauksia. Merkitys on riippuvainen mittarin relevanttiudesta. Jos tietyllä tiedolla on vähäinen merkitys päätöksenteossa, ei ole järkevää panostaa esimerkiksi raskaaseen seurantajärjestelmään, jolla kyseisen tie-

don saa. (Mt., 127.) Mittarin validiteetti tarkoittaa sen oikeellisuutta. Mittarin on kuvattava haluttua kohdetta riittävän harhattomasti. Laitisen mukaan mittarin reliabiliteetti merkitsee tarkkuutta. Mittarin täytyy tuottaa tarkkoja mittaustuloksia. Reliabiliteetin saavuttamiseksi tarvitaan esimerkiksi tarkkoja ohjeita tai sääntöjä siitä, kuinka mittaritieto lasketaan tai kerätään. Viidentenä ominaisuutena on huomioitava uskottavuus. Päätöksentekijän on luotettava mittarin arvoon tai kuvaukseen. Vaikka mittari täyttäisi kaikki neljä muuta edellä kuvattua ominaisuutta, se ei ole riittävän arvokas mittari, ellei päättäjä luota arvoon ja käytä sitä täydellä teholla päätöksenteossa. Uskottavuus voidaan saavuttaa kehittämällä mittarille yksinkertaiset, järkevät ja hyvin dokumentoidut säännöt, joilla on päätöksentekijän luottamus. Esimerkiksi se, että päätöksentekijä on itse mukana laatimassa sääntöjä, lisää hänen sitoutumistaan mittariin ja samalla mittarin uskottavuus paranee. (Mt., 130–133.)

On tärkeää tiedostaa, että vaikka kaikki yksittäiset mittarit täyttävät edellä kuvatut vaatimukset, niiden yhdistelmä ei välttämättä ole tehokas. Aivan kuin yksittäisten mittareiden, myös koko mittariston on oltava olennainen ja uskottava sekä mittauksen kohteen suhteen oikeellinen ja tarkka sekä sen on synnyttävä edullisesti. (Laitinen 1998, 282–283.) Lisäksi hyvä mittaristo on tasapainossa monin tavoin. Tasapaino vallitsee ensinnäkin raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Ainoastaan taloudellisten mittareiden perusteella ei ole järkevää johtaa. Toiseksi tasapaino vallitsee tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä. Irrallisia tulostittareita kertyy verrattain helposti, mutta on tärkeää tarkastella mittareiden ennakoivuutta. Kolmanneksi, syy-seuraussuhteiden pohtiminen edistää tasapainoa pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteissa. Neljänneksi tasapaino vallitsee eri näkökulmien välillä eli ulkoisten (omistaja ja asiakas) sekä sisäisten (prosessit ja oppiminen ja kasvu) mittarien välillä. Viidentenä hyvässä mittaristossa on tasapaino helposti mitattavien asioiden ja vaikeammin mitattavien, strategisesti keskeisten tekojen välillä. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

2.6.2 Prosessin dokumentointi ja käyttöönotto

Prosessi dokumentoidaan kirjaamalla perustietoihin esimerkiksi seuraavaa: prosessin nimi, tarkoitus, omistaja, alku, loppu, asiakas, asiakastarpeet ja -vaatimukset, prosessin menestystekijät, prosessin mittarit, keskeiset resurssit, prosessin kehittämismenettely ja prosessin akuutit kehityskohteet. (Qualitas Fennica, e.)

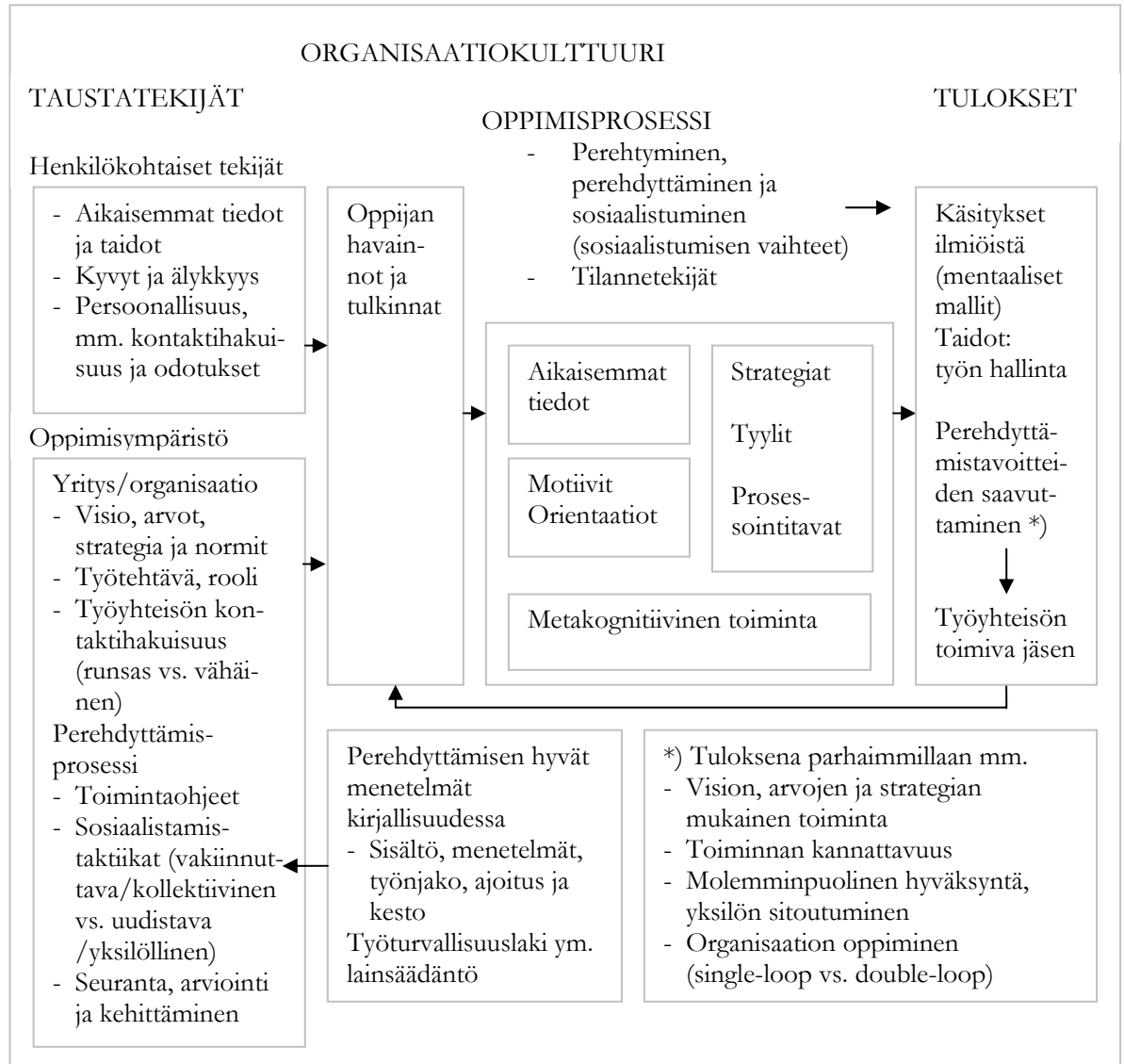
Prosessikaaviossa kuvataan prosessin vaiheet eli työnkulku aikajärjestyksessä. Tyypillisesti kaavion vasemmassa reunassa esitetään vaiheisiin liittyvät roolit esimerkiksi tehtävänimikkeinä tai osallistuvien ryhmien niminä. Kaavio tulisi kuvata korkeintaan 15–20 prosessin vaiheena.

Tarvittaessa voidaan laatia erillisiä osakaavioita. Tekstiosiossa prosessin vaiheet kuvataan kaaviota tarkemmin. Tekstiin kirjataan vaiheet tai tehtävät, vastuut vaiheiden toteuttamisesta ja vaiheisiin liittyvät kriittiset tekijät, viittaukset menetelmiin, työohjeisiin ja työvälineisiin sekä tietojen hallinta. (Qualitas Fennica, d.)

Prosessin käyttöönottoon eli muutosjohtamiseen on useita tapoja. Eräs tapa on Kurt Lewinin (1947) kehittämä kolmen askeleen muutosmalli. Sen mukaan organisaation nykyinen tila on ensin ”sulatettava” eli purettava vanhat rakenteet, seuraavaksi toteutetaan haluttu muutos ja kolmanneksi muutos vakiinnutetaan eli ”jäädytetään”. (Viitala 2004, 90; vrt. Hannus 1993, 81, ks. myös luku 5.1 Toimintatutkimus.) Tässä tutkimuksessa muutos toteutetaan toimintatutkimuksen keinoin, eikä suoranaisiin muutosjohtamisen teorioihin ja malleihin syvennyttä yksityiskohtaisesti.

2.7 Yhteenveto tutkimuksen käsite- ja teoriataustasta

Seuraavassa kuviossa tutkimuksen käsite- ja teoriatausta havainnollistetaan oppimisen kokonaismallia (Tynjälä 1999) soveltaen.



Kuvio 5. Tutkimuksen käsite- ja teoriatausta ja käsitteiden väliset suhteet

3 HAAGA-HELIA ja olennainen olemassa oleva tieto

Tässä luvussa käsitellään aluksi HAAGA-HELIAa organisaationa, sen missiota, visiota ja arvo-perustaa, koska ne ovat yhdessä strategian ja kriittisten menestystekijöiden kanssa sekä perehdyttämisen suunnittelun lähtökohta että tavoite (ks. Kjelin & Kuusisto 2003, 10, 14). Strategia avataan listaamalla osastrategiat. Sitä ei avata tässä yhteydessä yksityiskohtaisesti, koska tieto on tarkoitettu sisäiseen käyttöön, kuten organisaatioissa yleensä.

Seuraavaksi listataan valtioneuvoston asetuksessa säädetyt ammattikorkeakoulun opettajan tehtävät – ne ensisijaiset tehtävät joita, uusi opettaja tulee tekemään. Muissa alaluvussa käydään läpi kantaoppilaitosten perehdyttämistä käsittelevä dokumentaatio sekä Helian ja HAAGAn opettajien perehdyttämistä käsitteleviä muita tutkimuksia. Heliassa perehdyttämistä käsiteltiin henkilöstöpolitiikassa, esimiesten tehtävälissassa ja perehdyttämisprosessikaaviossa. HAAGAs- ta ei ollut saatavilla dokumentaatiota. Tämän tutkimuksen kannalta keskeiset muut tutkimukset ovat Tuija Aitolahden ja Altti Lagstedtin (2006) Helia ammatillisen opettajakorkeakoulun opintoihin sisältynyt kehittämishanke sekä HAAGA-HELIAssa opiskelleen Cristina Berlonghin (2007) tradenomitutkinnon opinnäytetyö.

3.1 HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Toimintansa 1.1.2007 aloittanut HAAGA-HELIA on Suomen suurin ammattikorkeakoulu, jossa opiskelee noin 10.000 opiskelijaa. HAAGA-HELIAssa on mahdollista suorittaa ammattikorkeakoulututkintoja ja ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja, MBA-ohjelmia ja erikoistumisopintoja, sekä osallistua opettajankoulutukseen ja tutkimus- ja kehitystoimintaan. Koulutusalat ovat liiketalous, tietotekniikka, hotelli-, ravintola- ja matkailuala, johdon assistenttityö, toimittajakoulutus, liikunta-ala ja ammatillinen opettajankoulutus. Koulutusta tarjotaan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. HAAGA-HELIA tarjoaa myös henkilöstökoulutusta yrityksille ja muille organisaatioille. Lisäksi se tutkii ja kehittää koulutusaloihinsa liittyvää osaamista ja toimintaa. (HAAGA-HELIA 2008 a.)

Toiminta on organisoitu kuuteen koulutusyksikköön, Ammatilliseen opettajakorkeakouluun, Tutkimus- ja kehittämiskeskukseen, Pedagoginen kehittäminen ja koulutuspalvelut -yksikköön, Talous- ja laskentapalvelut -yksikköön, Henkilöstöpalvelut-yksikköön, IT-palvelut -yksikköön ja suunnitteluun sekä lakiasioihin, rehtorin toimistoon ja ammattikorkeakoulun hallitukseen sekä osakeyhtiön hallitukseen. Organisaatiokaavio on liitteenä 1.

Enemmistö 500 vakinaisesta henkilöstöstä, opettajista ja muusta henkilöstöstä, on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon (58,8 %). Lisensiaatti- tai tohtoritutkinto on joka kymmenenellä (11,6 %). Ammattikorkeakoulututkinto tai alempi korkeakoulututkinto on niin ikään kymmenesosalla (10,6 %). Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on 0,4 prosentilla. Jokin muu tutkinto on lähes viidesosalla (18,6 %). Henkilöstön iän keskiarvo on 47,1 vuotta. (Rantanen 2008.) Opettajien kelpoisuusvaatimukset edellyttävät lehtorilta ylempää korkeakoulututkintoa, ja yliopettajalta vähintään lisensiaatin tutkintoa. Koulutustasosta voidaan poiketa vain erityisestä syystä. (Finlex – Valtion säädöstietopankki b.)

HAAGA-HELIA:n missiona on kouluttaa myynti-, palvelu- ja yrittäjähenkisiä asiantuntijoita sekä tutkia ja kehittää toimintaa ja osaamista aloillaan liike-elämän ja hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Vahvuudet perustuvat ”liike- ja palvelutoimintaosaamiseen, viestinnän ja tiedonvälittämisen asiantuntijuuteen, tietotekniikan soveltamiseen, terveyttä ja liikuntaa yhdistävään hyvinvointiosaamiseen sekä vahvaan ammattipedagogiikkaan”. Opetussisältöjä ja opetusmenetelmiä käytetään monipuolisesti ja uudistetaan jatkuvasti, mikä tukee alojen tuntemuksesta rakentuvaa ammatillista kasvua ja oppimista. Kun HAAGA-HELIA nojautuu vahvuusaloihinsa ja niiden väliseen yhteistyöhön, tuloksena oppiminen synnyttää ”uutta ammatillista asiantuntijaosaamista sekä innovatiivisia tuotteita, palveluita ja liiketoimintaa”. (HAAGA-HELIA 2007, 2.)

HAAGA-HELIA:n toiminnan alkaessa vuonna 2007 HAAGA-HELIA:n visiona oli toimia ”erityisesti metropolialueen palvelusektorin ja yrittäjyyden kilpailukyvyllä välttämättömän korkeatasoisen osaamisen, uudistamisen ja innovaatiotoiminnan” johtavana toteuttajana. Elinkeinoelämän tarpeet tuovat toiminnan painotukset. HAAGA-HELIA visioi kykenevänsä joustavaan kehittymiseen ja ottamaan ennakoiden huomioon kansalliset ja kansainväliset kehitystrendit. Strategian yhteydessä julkaistun, päivitetyn vision mukaan ”HAAGA-HELIA on kansainvälinen, osaamiseltaan ja laadultaan johtava opiskelijoiden ja yritysten menestystä ja uudistumista palveleva ammattikorkeakoulu. Se on metropolialueen vaikuttavin palvelusektorin ja yrittäjyyden kehittäjä” (HAAGA-HELIA 2007, 3).

HAAGA-HELIA Oy:n hallitus hyväksyi HAAGA-HELIA:n ensimmäisen strategian 23.10.2007. Strategian julkaisemisen yhteydessä arvoperusta määriteltiin seuraavasti: ”Toimimme huippujoukkueena yhdessä uudistaen – vastuullisen liiketoiminnan menestystä palvellen.” Strategia muodostuu kuudesta osastrategiasta, jotka on nimetty seuraavasti: pedagoginen strategia, työelämästrategia, T&K-strategia, kaupallisen toiminnan strategia, kv-strategia ja osaamisstrategia. Liitteenä 2 on kuvio HAAGA-HELIA:n strategiasta, arvopohjasta ja visiosta.

(HAAGA-HELIA 2007, 1, 3.) Tämän tutkimuksen kannalta yksi strategiaan kirjatuista merkittävistä tiedoista on, että HAAGA-HELIAN oppimisenäkemyksenä on tutkiva ja kehittävä oppiminen, kuten kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esille. Pedagogisen strategian toimenpiteissä vuosille 2007–2012 määritellään muun muassa, että oppimisenäkemyksessä siirretään osaksi opettajien perehdyttämistä. (Mt., 5.) HAAGA-HELIA käyttää toiminnanohjauksessaan BSC-tuloskorttia (Balanced Scorecard). Sen avulla arvioidaan HAAGA-HELIALle määriteltujen kriittisten menestystekijöiden toteutumista (HAAGA-HELIA 2006, 4). Osa menestystekijöistä tulee esiin luvussa kahdeksan, jossa esitetään ehdotus perehdyttämisprosessiksi.

3.2 Ammattikorkeakoulun opettajan tehtävät

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (15.5.2003/352) säätelee opettajan tehtäviä. Asetuksen mukaan päätoimisen opettajan tehtävänä on opetus- ja ohjaustyönsä sekä niihin liittyvien muiden tehtäviensä ohella:

- 1) kehittää alansa opetusta ottaen huomioon työelämän kehitys;
- 2) osallistua opetussuunnitelmien laatimiseen ja opiskelijavalinnan hoitamiseen;
- 3) hoitaa tutkimus- ja kehitystyöhön liittyviä tehtäviä sen mukaan kuin ammattikorkeakoulu määrää;
- 4) osallistua ammattikorkeakoulun määräämään ammattitaitoa ylläpitävään ja kehittävään koulutukseen ja perehtyä työelämään; sekä
- 5) hoitaa ammattikorkeakoulun hallintoelinten jäsenyydestä aiheutuvat ja muut hänelle kuuluvat tai määrätyt tehtävät.

Yliopettajan ja lehtorin tulee lisäksi kolmen vuoden kuluessa virkaan tai toimeen nimittämisestä suorittaa vähintään 35 opintoviikon laajuinen opettajankoulutus, jollei hänellä sellaista ole virkaan tai toimeen nimitettäessä. (Finlex – Valtion säädöstietopankki b.)

3.3 Dokumentoitu tieto aiemmista perehdyttämisprosesseista

Helian henkilöstöpolitiikassa käsiteltiin perehdyttämistä. Seuraavaksi on ote säätiön hallituksessa 1.2.2000 hyväksytystä Helian henkilöstöpolitiikasta:

Jokaiselle Heliaan tulevalle uudelle henkilölle esimies tekee kirjallisen perehdyttämissuunnitelman, jossa kerrotaan, miten tapahtuu perehdyttäminen koko Heliaan, omaan yksikköön tai tiimiin ja omiin työtehtäviin. Henkilöstön perehdyttämiseksi on laadittu perehdyttämismateriaali, joka annetaan jokaiselle uudelle henkilölle ja joka on verkossa kaikkien nähtävillä. Materiaali päivitetään jatkuvasti. Perehdyttämistilaisuus järjestetään keväällä ja syksyllä, jos on useita

yhtäaikaan taloon tulleita uusia henkilöitä. Esimies käy tulijan kanssa perehdyttämisen seurantakeskustelun puolen vuoden kuluttua. (Helia 2006. Henkilöstöpolitiikka.)

Helian johtoryhmän 18.3.2005 hyväksymän esimiesten tehtävälistan mukaan esimiehen vastuulla oli omien uusien alaisten perehdyttämissuunnitelmat ja niiden tekeminen. Puolestaan Helian viimeisimmän perehdyttämisprosessikaavion (6.10.2003) mukaan opettajien perehdyttämismisprosessi oli auki kirjoitettuna seuraavanlainen:

Henkilöstöpäällikkö ylläpitää perehdyttämisopasta ja perehdyttämissuunnitelmalomaketta, vastaanottaa perehdyttämislomakkeen (joltain), seuraa perehdyttämisprosessin etenemistä ja puutuu tarvittaessa tilanteeseen. Noin kolmen, neljän kuukauden jälkeen aloituksesta hän kysyy esimieheltä miten sujuu sekä haastattelee uuden henkilön tarkistaen, että perehdytys on sujunut suunnitelmien mukaisesti. Henkilöstöpäällikkö myös järjestää vuosittain perehdyttämispäivät elokuussa sekä organisoii ja järjestää yhdessä esimiehen (kaaviossa: koulutusyksikön johtajan) kanssa Winha-, Blackboard-, ym. koulutusta.

Prosessikaavion mukaan esimies eli koulutusyksikön johtaja ilmoittaa valitun henkilön perustiedot eli nimen, tehtävän ja aloituspäivän, nimeää kummin ja ilmoittaa tiedot assistentille. Assistentin tehtävänä on poimia intranetistä perehdyttämissuunnitelma, täyttää siihen uuden henkilön ja kummin perustiedot ja toimittaa lomake edelleen (kummille). Kummi vastaanottaa lomakkeen. Myös uusi henkilö vastaanottaa lomakkeen (kummilta / assistentilta) ja perehtyy suunnitelmaan sekä intranetissä olevaan perehdyttämisaineistoon.

Esimies eli prosessikuvauksessa koulutusyksikön johtaja esittelee koulutusohjelmavastaavan, sihteerin ja kummin sekä antaa yleisinfon Heliasta ja oman yksikön toiminnasta. Koulutusohjelmavastaava perehdyttää koulutusohjelmaan ja mahdollinen mentorivastaava perehdyttää mentoritoimintaan. Assistentti esittelee käytännön asiat ja tilat. Uusi henkilö tutustuu annettuun materiaaliin ja perehtyy Helian toimintaan. Hän päivittää tapahtumat perehdyttämissuunnitelmaan ja pyytää ongelmatilanteissa apua. Kummi perehdyttää työhön ja työvälineisiin, seuraa perehdyttämisprosessin etenemistä ja antaa avun ongelmatilanteessa.

Esimies (koulutusyksikön johtaja) kertoo henkilöstöpäällikölle uuden henkilön sijoittumisesta työyhteisöön, haastattelee (yksin / yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa) henkilön kolmen, neljän kuukauden kuluessa, osallistuu perehdyttämispäiviin ja organisoii ja järjestää yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa Winha-, Blackboard-, ym. koulutusta.

Uusi työntekijä valmistautuu ja osallistuu haastatteluihin kertomaan kokemuksistaan ja antamaan ruusuja ja risuja. Hän osallistuu perehdyttämispäiviin ja koulutukseen sekä perehtyy työvälineisiin. Jos hän ei osallistunut perehdyttämispäiviin, hän käy esittäytymässä rehtorille. Uusi henkilö myös varaa ajan terveystarkastukseen ja käy tarkastuksessa neljän kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta.

Ohjeissa ja kaaviossa on ristiriitoja. Työtehtävissä ja henkilöstöpolitiikassa sanotaan, että esimies tekee perehdyttämissuunnitelman. Prosessikaaviossa ei määritellä niin. Myös seurantakeskustelun ajankohta vaihtelee eri dokumenteissa. Perehdyttämisprosessikaavion mukaan esimiehen ja alaisen seurantakeskustelu käydään kolmen, neljän kuukauden kuluttua ja henkilöstöpolitiikan mukaan puolen vuoden kuluttua.

HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulu

HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulusta ei ollut saatavilla dokumentaatiota. Hallintojohtaja Salmi kirjoitti sähköpostissaan: ”Ajantasaista prosessikuvausta ei valitettavasti tällä hetkellä ole” (Salmi K. 23.11.2006).

3.4 Opettajan opetustyön käynnistyminen ammattikorkeakouluissa

Tuija Aitolahti ja Altti Lagstedt¹ ovat Helian Ammatillisen opettajakorkeakoulun opintoihin sisältyneessä kehittämishankkeessaan tutkineet opettajan opetustyön käynnistymistä ammattikorkeakouluissa lukuvuonna 2005–2006.

Aitolahden ja Lagstedtin kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia, kuinka uusi, opetusai-neensa hallitseva, mutta pedagogisesti epäpätevä opettaja sisäistyy ammattikorkeakoulun opettajan rooliin. Lisäksi tavoitteena oli saada opettajien ja esimiesten näkökulma tähän asiaan ja löytää uuden opettajan työn alkuvaihetta helpottavia hyviä käytäntöjä. He haastattelivat keväällä 2006 yhteensä viittä opettajaa ja kolmea esimiestä Heliasta, Lahden ammattikorkeakoulusta ja Oulun seudun ammattikorkeakoulusta. (Aitolahti & Lagstedt 2006, 1.)

He kartoittivat valittujen kolmen ammattikorkeakoulun käytännöt opettajien ja esimiesten näkökulmasta. Tutkimustuloksena saatiin kooste uuden opettajan työn alkuvaiheeseen liittyvistä ongelmista ja riskeistä sekä hyvistä käytännöistä, jotka edistävät uuden opettajan työn saamista

¹ Lagstedt työskenteli lehtorina Heliassa ja 1.1.2007 alkaen lehtorina HAAGA-HELIAssa.

mahdollisimman tehokkaasti käyntiin. Vaikka he olivat valinneet kouluista toisistaan poikkeavien koulutusalojen yksiköitä, heidän mukaansa kaikissa kolmessa ammattikorkeakoulussa havaittiin samankaltaisia ongelmia ja hyviä käytäntöjä. (Mt., 36.)

Aitolahti ja Lagstedt (2006, 36) ovat koonneet listan merkittävimmistä ongelmista uuden, pedagogisen opettajan työn alkuvaiheessa seuraavasti:

1. ”Perehdyttäminen koottiin lyhytaikaiseksi tietovyöryksi, josta ei jää kovinkaan paljon käteen.
2. Ei saada tarpeeksi tukea ja palautetta esimieheltä.
3. Yhteisöllisyys ei toimi, esimerkiksi opetusmateriaaleja ei anneta yhteiseen käyttöön.
4. Organisaatio koetaan byrokraattiseksi, eikä välttämättä osata hahmottaa, mikä on kenenkin vastuulla.
5. Aikapula, työn rankkuus yllättää. Etukäteen ei ole osattu mieltää, millaista on olla yksin luokan edessä ja vastata täysin kokonaisuudesta. Perehtymiselle ei koeta jäävän tarpeeksi aikaa.
6. Kirjoittamattomat säännöt hankaloittavat toiminnan ymmärtämistä.”

Hyvät käytännöt he ovat listanneet seuraavasti (mt. 37):

1. ”Perehdyttäminen pitäisi olla selkeämmin pitkäjänteinen prosessi kuin lyhyt tietoisuus.
2. Palautteen antaminen kannattaisi miettiä tehokkaasti, esimerkiksi perehdyttämisprosessin kiinteäksi osaksi.
3. Yhteisöllisyys opetuksessa auttaa sisäistämään oppilaitoksen käytäntöjä, sekä edesauttaa pedagogisten taitojen kehittymistä. Yhteisöllisyydessä erittäin hyväksi koettiin pariopetus. Tärkeänä koettiin myös opetusmateriaalin kierrättäminen.
4. Yhteisöllisyys kehitystyössä tukee opettajaa, ja auttaa sisäistämään oppilaitoksen arvoja, tavoitteita ja strategioita. Yhteisöllisyys toteutuu myös epävirallisen toiminnan kautta: laittamalla uusi opettaja samaan työhuoneeseen kokeneempien kanssa, kahvipöytäkeskusteluissa yms.
5. Uuden opettajan opas auttaa opettajaa selvittämään asioita itsenäisesti. Uuden opettajan oppaassa voisi olla myös lyhyt kooste oleellisimmista pedagogisista asioista. Oppaassa voisi olla myös tehtävälista itsenäistä perehtymistä varten, läpikäymällä listan tehtävät uusi opettaja perehtyy oppilaitokseensa ja sen toimintaan. Opas olisi hyvä olla intranetissä.
6. Kuormituksen tasaaminen on tärkeää, perehtymiselle ja uusien toimintamallien sisäistämiselle pitäisi jäädä aikaa.”

Loppuyhteenvedossa Aitolahti ja Lagstedt (2006, 37) korostavat, että tutkimustuloksia luettaessa tulisi huomioida, että tutkielma on syntynyt suppean opintojakson harjoitustyönä ja jatkavat, että asian perusteellinen tutkiminen edellyttää niin laajempaa perehtymistä teoriaan kuin suurempaa otoskokoa.

3.5 Perehdyttämisen nykytila johdon näkökulmasta

Tämän tutkimuksen aikana tehdyssä Christina Berlonghin tradenomitutkinnon opinnäytetyössä on selvitetty HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulun ja Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun opettajien perehdyttämisen nykytilaa marraskuussa 2006 johdon näkökulmasta. Opinnäytetyö on valmistunut marraskuussa 2007 eli tutkimuksen tuloksia ei ole voitu käyttää tämän tutkimuksen toimintavaiheessa. Berlonghin mukaan hänen opinnäytetyönsä aihe oli läh töisin HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusjohtajalta, vt. vararehtorilta sekä koulutusohjelmajohtajalta, vt. koulutusjohtajalta ja lisää, että aihe ”kehiteltiin” opinnäytetyöni [Nurminen 2008] projektisuunnitelmasta. (Berlonghi 2007, 1–2.) Vt. vararehtori ei ollut osallistunut hankkeistamaan kyseistä opinnäytetyötä (Kokko T. 20.3.2008).

Berlonghin jatkaessa selviää hänen lukeneen tämän opinnäytetyön projektisuunnitelman ensimmäistä versiota, sillä hän kirjoittaa: ”Kyseisessä kehittämistehtävässä tarkasteltiin ja kehitettiin perehdyttämisprosessia Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulussa päätoimisesti työskentelevien opettajien ja lehtoreiden näkökulmasta” (mt. 2). Jo tämän opinnäytetyön ohjausryhmän kanssa 3.1.2006 pidetyssä aloituskokouksessa kohdehenkilöstö laajennettiin koskemaan myös sivutoimisia opettajia (Nurminen 2006). Lisäksi Berlonghin viittaama näkökulma on rajoittunut, sillä perehdyttämistä on tarkasteltu tässä työssä myös muiden kuin opettajien näkökulmasta.

Berlonghin tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää koulujen opettajien perehdyttämisen nykytila johdon näkökulmasta. Tulosten tavoitteena oli saada ”kesällä 2007 julkaistulle, uudelle HAAGA-HELIAn perehdyttämisprosessille ja sen työryhmälle hyödyllinen työkalu perehdyttämisprosessin jatkokehittämistä varten.” (Berlonghi 2007, 2.)

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla viittä HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulun ja viittä Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun päällikköä tai johtajaa marraskuussa 2006. HAAGasta hän haastatteli koulutusohjelmajohtaja Lehessalaa, Luotosta ja Ojajärveä sekä tutkimuspäällikkö Lindstedtiä ja hallintojohtaja Salmea. Heliasta hän haastatteli Tietotekni-

kan yksikön johtaja Honkasaarta, koulutusohjelmapäällikkö Kivihalmetta, Mansiota ja Perkiötä sekä henkilöstöpäällikkö Koskelaa. (Mt., 78.)

Keskeiset tutkimustulokset perehdyttämisen nykytilasta on esitetty taulukon muodossa (liite 3). Tulokset on jäsennetty neljän teeman mukaisesti. Teemat ovat: 1) perehdyttämisen implementointi organisaation henkilöstöpolitiikassa, 2) perehdyttämisen ilmeneminen yksilön ja työyhteisön oppimisprosessissa, 3) perehdyttämisen tukeminen työyhteisön tuloksellisuutta, 4) perehdyttäminen työyhteisön työn laadun parantamisessa. (Mt., 79.)

Berlonghin tutkimuksen tavoite ei ole toteutunut, sillä opinnäytetyössä ei esitetä työkalua perehdyttämisprosessin jatkokehittämistä varten, vaan esitetään kummankin ammattikorkeakoulun perehdyttämisen nykytila päälliköiden ja johtajien näkökulmasta. Keskeiset tutkimustulokset esittävä taulukko ei toimi työkaluna uudelle perehdyttämisprosessille, koska taulukossa kuvataan vanhentunutta nykytilaa eli tilannetta marraskuussa 2006.

4 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävät ja rajaus

Tutkimuksen tarkoituksena oli alun perin kehittää Helian uusien opettajien perehdyttämisprosessia. Projektisuunnitelman² mukaan tehtävänä oli Helian uusien opettajien perehdyttämisprosessin selvittäminen kehittämiskohteineen. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä oli suunnitella opettajille uudistettu perehdyttämisprosessi ja implementoida se käyttöön. Lopuksi tarkoituksena oli selvittää uuden perehdyttämisprosessin toimivuus. (Nurminen 2006, 2.)

Tieto HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulun ja Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helian yhdistymisestä tuli 28.3.2006 sähköpostitiedotteena. Kyseisenä päivänä allekirjoitettiin sekä uuden ylläpitäjäosakeyhtiön perustamissopimus että toimintojen yhdistämissopimus (Autioniemi 2006). Koulujen yhdistyminen 1.1.2007 edellytti tutkimuksen alkuperäisten tavoitteiden muuttamista. Enää ei riittänyt Helian opettajien perehdyttämisprosessin kehittäminen alkuperäisen tavoitteen mukaisesti, vaan tarvittiin ensimmäinen perehdyttämisprosessi opettajille uudessa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Ohjausryhmän päätöksellä 28.11.2006 tavoitteet muutettiin. Tutkimukselle muodostui neljä keskeistä tehtävää, jotka esitetään seuraavaksi.

Tutkimustehtävä 1

Ensimmäisenä tutkimustehtävänä on uusien opettajien perehdyttämisprosessin selvittäminen. Tutkimustehtävä on johdettu projektisuunnitelmassa (Nurminen 2007, 2) määritellystä ensimmäisestä (yht. 4) tulostavoitteesta: ”Tulostavoitteet on saavutettu, kun nykyinen perehdyttämisprosessi kehittämiskohteineen on selvitetty.”

Alatehtävä 1

Käytännössä toteutuneen perehdyttämisprosessin vertailu olemassa olevaan perehdyttämistä käsittelevään dokumentaatioon

Alatehtävä 2

Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien yhteneväisyyksien ja erojen selvittäminen

² Ohjausryhmän ensimmäinen, 3.1.2006 hyväksymä projektisuunnitelma, versio 2.1.

Alatehtävä 3

Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien kehittämishaasteet

Tutkimustehtävä 2

Suunnitellaan ehdotus HAAGA-HELIAn koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttämisprosessiksi. Tutkimustehtävä on johdettu projektisuunnitelman toisesta tulostavoitteesta: ”on suunniteltu uudistettu perehdyttämisprosessi ohjeistuksineen ainakin suomeksi”.

Uudistamisen kohteista ja laajuudesta päätettiin ohjausryhmän kokouksessa 28.11.2006 seuraavaa:

- Organisatorinen laajuus: HAAGA-HELIAn koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttäminen
- Toiminnallinen laajuus: perehdyttämisprosessi
- Sisällöllinen laajuus:
 - varsinainen toimintaprosessi (työnkulut ja tietovirrat) sisältyy
 - ohjausjärjestelmä (suorituskyvyn mittausta, kannustejärjestelmä ym.) sisältyy osittain, esim. mittarit kyllä, kannustejärjestelmä ei
 - tietojärjestelmät: ei sisälly
 - organisaatorakenteet (muodollinen organisaatio, raportointisuhteet) voi sisältyä, esimerkiksi raportointisuhteet.

Tutkimustehtävä 3

Tutkimuksen kolmantena tehtävänä on perehdyttämisprosessin käyttöönotto. Tehtävä on johdettu projektisuunnitelman kolmannesta tulostavoitteesta, jonka mukaan ”tulostavoitteet on saavutettu, kun uudistettu perehdyttämisprosessi on otettu käyttöön syksyllä 2007”.

Tutkimustehtävä 4

Selvitetään uuden perehdyttämisprosessin toimivuus. Tehtävä on johdettu projektisuunnitelman viimeisestä tulostavoitteesta ”on selvitetty, onko uusi perehdyttämisprosessi käytännössä toimiva ja mitä mahdollisia kehittämistarpeita siinä on”. Prosessin toimivuuden arvioinnilla tähdätään prosessin arvioinnin ja kehittämisen ohella organisaation oppimiseen (ks. luku 2.2).

Tutkimuksen rajaus

Tämä tutkimus kohdistuu uusien opettajien, lehtoreiden ja yliopettajien perehdyttämiseen HAAGA-HELIAN koulutusyksiköissä tai sen kantaoppilaitoksissa ajalla 2005–2008. Kantaoppilaitos Helian opettajien perehdyttämisen lähtötilannetta selvitetään haastattelemalla syksyllä 2005 aloittaneita päätoimisia ja rajatusti osa-aikaisia opettajia. Vain muutamia tunteja opettavat opettajat eivät kuulu kohderyhmään. Opettajien oma näkökulma perehdyttämiseensä on keskeistä, koska he itse pystyvät parhaiten kertomaan, kuinka ovat perehtyneet. Lähtötilannetta selvittäessä huomioidaan esimiesten ja perehdyttämisestä vastuussa olevien näkökulmat täydentävänä tietona. HAAGAn opettajien perehdyttämisen lähtötilanne vuoden 2006 lopussa selvitetään haastattelemalla prosessista vastaavaa.

Prosessin uudistamisen kohteet ja laajuus ovat tutkimustehtävä 2:n mukaiset. HAAGA-HELIAN ensimmäisen uusien opettajien perehdyttämisprosessin toimivuus selvitetään elo- joulukuussa 2007 aloittaneiden uusien opettajien eli prosessin asiakkaan näkökulmasta. Kohderyhmään kuuluvat kaikki uudet opettajat, niin pää- kuin sivutoimiset ja määräaikaiset opettajat. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön tai pitkiltä toimivms. vapailta työhön palaavien perehdyttäminen ei sisälly tutkimukseen. Työtehtäviä organisaation sisällä vaihtavat kuuluvat kohderyhmään, jos henkilö aloittaa uutena opettajana.

5 Tutkimuksen metodiset ratkaisut

Tämä tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Menetelmä nivoutuu uudistavaan perehdyttämiseen liittyvään tavoitteeseen organisaation oppimisesta.

5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää (Eskola & Suoranta 2003, 127; Kuula 2001, 218). Eri toimintatutkimuksia yhdistäviä piirteitä ovat tutkimuksen suuntautuminen käytäntöihin, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Lisäksi toimintatutkimus tuottaa uutta tietoa ja pyrkii tutkimisen avulla muutokseen edistämällä ja parantamalla erilaisia asiointiloja. (Kuula 2001, 10–11.)

Työelämän toimintatutkimuksessa eli työn kehittämisessä perusajatus on, että toimintatutkimushankkeilla on mahdollista tuottaa uudenlaista tietoa organisaation muutos- ja kehitysmuutoshankkeista. Toiminnallinen tieto ja ymmärrys saadaan itse toiminnasta, jolloin on tutkittava myös toimintaa tuottavaa prosessia. Lisäksi tarvitaan toiminnallisia kokeiluja uudelta työntekemisestä. (Kuula 2001, 219.)

Wilfred Carr ja Stephen Kemmis (1986) erottavat toimintatutkimuksessa (action research) teknisen, praktisen ja emansipatorisen eli kriittisen suuntauksen. Tekninen toimintatutkimus lähtee toiminnan parantamiseen taloudellisuuden tai tehokkuuden näkökulmasta. Praktisessa toimintatutkimuksessa analysoidaan intensiivisesti osallistujien omia käytäntöjä. Carr ja Kemmis edustavat kriittisen toimintatutkimuksen suuntausta, jossa pyritään vapautumaan ihmisiä rajoittavista tekijöistä, kuten tottumuksista ja hallinnon rakenteista. Suuntauksessa kiinnitetään huomiota sekä käytäntöön että sitä ylläpitäviin teoreettisiin ja organisatorisiin rakenteisiin. (Carr & Kemmis 1986, 202–211, 221–222.) Arja Kuula (2001, 24) on tunnistanut kaksi toimintatutkimuksen koulukuntaa. Kriittinen koulukunta edustaa Carrin ja Kemmisin näkemyksiä ja kommunikatiivinen koulukunta tarkoittaa osallistuvaa toimintatutkimusta.

Chris Argyris nimesi toimintatutkimuksen action science käsitteellä (vrt. action research). Action science perustuu Kurt Lewinin ja John Deweyn ideoihin. Siinä pyritään etsimään ratkaisuja ja teoriaa toiminnallisiin ongelmiin kyseenalaistaen nykytilanteen, status quon. Samalla tähdätään oppimiseen ja käyttäytymisen muutokseen. (Argyris ym. 1985, preface x-xii, 53, 79, 90, 99.)

Kurt Lewin kehitti toimintatutkimuksen (action research) idean 1940-luvulla tutkiakseen sosiaalisia toimintoja esimerkiksi tehtaissa, vähemmistöryhmien syrjinnässä ja ruuan ostokäyttäytymisessä (Carr & Kemmis 1986, 164). Toimintatutkimusta on käytetty Suomessa usein esimerkiksi opettajankoulutuksen tutkimiseen ja kehittämiseen (Kuula 2001, 11).

Toimintatutkimuksen lisäksi kvalitatiivisia empiirisiä tutkimusotteita ovat esimerkiksi case-tutkimus eli tapaustutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus. Case-tutkimus on Robert Yinin mukaan empiiristä tutkimusta, jossa jotain ilmiötä tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä hyödyntämällä monipuolista aineistoa (Yin 1987, 23). Konstrukttiivinen tutkimusote on case-tutkimuksen tyyppi. Siinä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma keksimällä tai kehittämällä konstruktio eli ongelmanratkaisu. (Kasanen ym. 1993, 246.) Toimintatutkimus on relevantin strategia tälle tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja tutkimusongelmien ratkaisuun.

5.1.1 Toimintatutkimuksen toteuttamisprosesseja

Toimintatutkimusprosessi kuvataan yleensä syklisenä mallina, jossa edetään toiminnan suunnittelusta toimintaan ja sen havainnointiin ja edelleen reflektointiin, minkä jälkeen sykli päättyy tai alkaa alusta (esim. Carr & Kemmis 1986; Anttila 1996; Kuula 2001).

Carr ja Kemmis (1986) ovat tulkinneet, että Lewinin mukaan toimintatutkimus koostuu analyysistä, faktojen etsimisestä ja ongelman hahmottamisesta ja edelleen toiminnan suunnittelusta sekä toteuttamisesta, minkä jälkeen kartoitetaan taas faktoja ja arvioidaan. Seuraavaksi sama prosessi voidaan toistaa uudelleen useitakin kertoja spiraalimaisesti. Suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi sekä osallistuminen ovat olennaisia piirteitä toimintatutkimusprosesseissa. (Carr & Kemmis 1986, 164–165.)

Arja Kuulan (2001) mukaan toimintatutkimusprosessissa tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia. Yhteistyö ja yhteinen osallistuminen muodostavat tutkijan ja tutkittavien suhteen perustan. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja käytäntöön suuntautuvaa. Lisäksi tutkimusprosessi on syklistä, mikä tarkoittaa, että päämäärät valitaan ensin, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Sen jälkeen arvioidaan alkua ja muotoillaan päämäärää tarkemmaksi tai erisuuntaiseksi, tehdään käytännön kokeiluja ja niiden arviointia. Tutkimus on prosessi, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Kuula 2001, 218.)

Yksinkertainen toimintatutkimusprosessin vaiheistus voidaan esittää esimerkiksi seuraavasti (Anttila 1996):

- tutkimustilanteen alustava hahmottaminen
- suunnittelu
- toiminta
- havainnointi ja tietojen kokoaminen
- reflektointi ja arviointi.

Niin ikään Argyriksen mukaan toimintatutkimusprosessi etenee syklisesti (Argyris ym. 1985, 47). Argyriksen malli yhdistyy aiemmin esitettyyn malliin organisaation kokemuksellisesta oppimisesta (ks. luku 2.2; mt., 79).

Kehittävä työntutkimus on yksi toimintatutkimuksesta viitteitä saanut suomalainen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen (Engeström 1995, 11, 118–121). Kehittävän työntutkimuksen vaiheet ovat: a) nykyisen toimintatavan ja sen ongelmien kuvaus ja kohteen rajaaminen, b) toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi, c) uuden toimintamallin suunnittelun tukeminen ja analyysi, d) uuden toimintamallin käyttöönoton tukeminen ja analyysi ja e) uuden toimintatavan arviointi (mt., 128).

5.1.2 Oman tutkimusprosessin keskeiset vaiheet ja kuvaus

Tässä toimintatutkimusprosessissa on edetty ongelman hahmottamisesta ja toiminnan suunnittelusta toimintaan ja sen havainnointiin sekä reflektointiin. Prosessin keskeiset vaiheet esitetään seuraavassa taulukossa.

Taulukko 3. Tämän tutkimusprosessin keskeiset vaiheet

Suunnittelu	ongelman määrittely toiminnan suunnittelu	Kohdeorganisaation jäsenten osallistaminen
Toiminta	tutkimus lähtötilanteesta ja kehittämistarpeista ("1. tutkimus") aineiston analyysi tutkimuksen tarkoituksen muuttuminen ja laajentuminen uuden toimintamallin muodostaminen	
Havainnointi	uuden toimintamallin implementointi ja sen havainnointi	
Reflektointi	uuden toimintamallin arviointi, toimivuus ("2. tutkimus") aineiston analyysi, yhteenveto, johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset, oppimisprosessin kuvaus tutkimus- /loppuraportissa	

Suunnitteluvaiheessa marras- joulukuussa 2005 määriteltiin ongelma ja suunniteltiin toimintaa. Konkreettisesti se ilmeni projektisuunnitelmana ja muina suunnitelmina. Toimintavaihe alkoi ohjausryhmän hyväksyttyä projektisuunnitelman 3.1.2006. Kohdeilmiötä alettiin selvittää tammikuussa alkaneilla haastatteluilla. Aineisto analysoitiin syksyllä 2006, minkä jälkeen tehtiin täydentävää tutkimusta HAAGAn ja Helian yhdistymisen vuoksi. Uusi toimintamalli muodostettiin pääosin tammikuussa 2007. Sen jälkeen mallia vielä hiottiin. Toimintamalli hyväksyttiin HAAGA-HELIAN johtoryhmässä maaliskuussa 2007. Havainnointiin sisältyi uuden toimintamallin käyttöönotto syksyllä 2007. Reflektointiin osallistui kohdeorganisaation jäseniä. Vuoden 2008 alussa tehtiin lomakekysely, jossa arvioitiin perehdyttämisprosessin toimivuutta. Kohdeorganisaation jäseniä osallistui tutkimukseen jokaisessa vaiheessa. Projektisuunnitelman osatehtävuottelo on liitteenä 4. Luettelosta selviää myös tutkimuksen tarkka aikataulu.

Tutkimushanke voidaan nähdä pysäytettynä toimintatutkimuksena "arrested action research". Tämä tulee kyseeseen, kun jokin ongelma on havaittu, tehdään suunnitelma, toiminta, ja jokin lopputarkistus, että ongelma on ratkaistu. (Carr & Kemmis 1986, 185.) Kaiken kaikkiaan perehdyttämisprosessin kehittäminen ja kehittyminen eivät lopu tähän, mutta tutkimushanke päättyy tällaiseen tilanteeseen.

5.1.3 Toimintatutkimuksen tavoitteet

Toimintatutkimuksen kaksi keskeistä tavoitetta ovat kehittäminen ja osallistuminen. Kehitystä tavoitellaan ensinnäkin käytännön toimintoihin, toiseksi pyritään kehittämään työntekijöiden

ymmärrystä toimintaan ja kolmanneksi tavoitellaan toimintatilanteen kehittymistä. Osallistumistavoite liittyy kiinteästi kehittämistavoitteeseen. Tutkittavaan toimintaan osallistujat osallistuvat tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen. (Carr & Kemmis 1986, 165.) Toimintatutkimuksessa tavoitellaan aina muutosta parempaan (Eskola & Suoranta 2003, 127; Kuula 2001, 11).

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteet ovat toimintasuuntautuneita, koska tutkimuksen tavoitteet tulevat kohdeyhteisöstä ja sen tavoitteista. Esimerkiksi toisen suuntauksen, interventio-suuntautuneen toimintatutkimuksen, tavoitteet asetetaan ulkopuolisen tahon etujen mukaisesti ja tutkimussuuntautuneen toimintatutkimuksen tavoitteina ovat tutkijan omat tavoitteet liittyen teoriaan tai tutkimusmenetelmiin ja niiden kehittämiseen. (Anttila 1996.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin käytännön hyötyä tuovan perehdyttämisprosessin luomiseen kehittämällä aiempia malleja ja hyödyntämällä kokemuksia yhteistyössä organisaation muiden jäsenten kanssa. Tutkittavan yhteisön jäsenten ääni haluttiin saada kuuluviin. Kohdeorganisaation jäseniä osallistettiin prosessin jokaiseen vaiheeseen. Erityisesti ohjausryhmäksi nimetty ryhmä on ollut kiinteästi mukana tutkimuksessa kommentoimalla ja refleктоimalla tilannetta tutkimuksen säännöllisesti. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan raportin viimeisessä luvussa.

5.2 Aineiston hankinta ja analyysi

Aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analyysi voivat olla kvalitatiivista tai kvantitatiivista. Hirsjärvi ja Hurme esittävät Bymanin (1992) malliin perustuvan taulukon, jossa määritellään neljä tapaa yhdistää laadullinen ja määrällinen tutkimusote tietojenkeruu- ja analyysivaiheissa. Yleisimmän mallin mukaan kvalitatiivisesti kerätty aineisto käsitellään kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti kerätty aineisto käsitellään kvantitatiivisesti. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote voidaan myös yhdistää. Yhdistäminen tapahtuu joko johtopäätöksiä tehtäessä tai jo analyysivaiheessa. Hirsjärvi ja Hurme ehdottavat aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien jäsentämiselle myös tapaa, joka huomioi, missä järjestyksessä menetelmiä on käytetty. Menetelmiä voidaan käyttää peräkkäin (esim. ensin kvalitatiivinen, sitten kvantitatiivinen), rinnakkain (esim. tutkittavalle esitetään teemahaastattelun lopuksi kyselylomake) tai sisäkkäin (kvalitatiivinen tieto käsitellään kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti eli kvantifioidaan), jolloin analyysit täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28–31.) Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin toimintavaiheessa pääosin haastattelemalla ja käsiteltiin kvantifioimalla. Reflektointivaiheessa aineisto kerättiin lomakekyselyllä ja analysoitiin kvantitatiivisesti.

5.2.1 Haastattelut aineiston hankintamenetelmänä toimintavaiheessa

Tämän tutkimuksen toimintavaiheessa aineistonhankintamenetelmänä on käytetty teemahaastattelua yksilö- ja ryhmähaastatteluna. Muita haastattelulajeja ovat esimerkiksi lomakehaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Lomakehaastattelussa kysymykset ja väitteiden muoto on täysin määrätty. Se soveltuu esimerkiksi muodollisten hypoteesien tai aiempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyden testaamiseen. Strukturoimatonta haastattelua nimitetään mm. avoimeksi haastatteluksi ja syvähaastatteluksi. Keskustelunomaisen haastattelun kysymykset ovat avoimia, jolloin haastattelijan tehtävänä on syventää vastauksia. Menetelmä soveltuu esimerkiksi yksilötutkimuksiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdentuu tiettyihin teemoihin, eivätkä kysymykset ole yksityiskohtaisesti määritellyjä. Menetelmä mahdollistaa ihmisten tulkintojen ja heidän antamien asioiden merkitysten keskeisyyden. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43–48.)

Opettajille, lehtoreille ja heidän esimiehilleen tekemäni teemahaastattelut muodostavat pääosan toimintavaiheen tutkimusaineistosta. Haastattelurunko muodostettiin tutkimusongelmien kannalta relevanteista teemoista, jotka ideoitiin teoreettisesta esiyymmärryksestä ja silloisen perehdyttämisprosessin kaavion perusteella (ks. luku 3.3). Haastattelurungon teemat olivat: 1) tausta, 2) sisältö, 3) menetelmät, 4) tilanteet ja aikataulu, 5) työnjako ja vuorovaikutus, 6) seuranta ja 7) perehdyttämisen arviointi kokonaisuutena. Haastattelurunkoja tehtiin kolme, yksi opettajia (liite 5), toinen esimiehiä (liite 6) ja kolmas hallintoassistenttia varten (liite 7).

Usein laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen tapausten määrään ja tavoitellaan niiden mahdollisimman perusteellista analysointia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteeri onkin laatu eli käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta 2003, 18.) Haastattelun kahdeksaa opettajaa tai lehtoria 31.1.–16.2.2006 välisenä aikana yksilöllisesti. Haastatteluaineisto muodostaa harkinnanvaraisen näytteen. Koska perehdyttämisprosessista oli tarkoitus saada syvälinen ymmärrys, jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla on mahdollista saada merkittävää tietoa. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–60.)

Tutkimusaiheen rajauksen mukaisesti haastateltavan opettajan tuli olla Heliassa syksyllä 2005 työnsä aloittanut opettaja tai lehtori. Sain pyynnöstäni henkilöstösihteeriltä 1.8.–1.10.2005 aloittaneesta opetushenkilöstöstä listan, jossa oli 12 päätoimista, kohderyhmään kuuluvaa henkilöä. He olivat seitsemästä eri koulutusohjelmaryhmästä. Henkilöistä seitsemän oli ammattinimikkeeltään opettajia, yksi ”teacher” ja neljä lehtoria. Tuntiopettajat eli osa-aikaiset opettajat kuuluivat kohderyhmään, jos heillä oli enemmän kuin ”muutama tunti” työtä. Tuntiopettajat

valikoituivat esimiesten antamien tietojen perusteella. Kohderyhmään kuuluvia tuntiopettajia oli kolme. Sovin haastatteluista ottamalla yhteyttä heihin ensin sähköpostilla 25.1.2007, jolloin kerroin opinnäytetyöstäni ja kerroin ottavani uudelleen yhteyttä sopiakseni haastattelusta (liite 8). Pyrkimyksenä oli saada haastateltava jokaisesta seitsemästä koulutusohjelmaryhmästä, jossa uutta opetushenkilöstöä oli aloittanut. Sovin haastatteluajan sähköpostilla tai puhelimitse, min-
kä jälkeen vahvistin sähköpostilla yksilöllisen haastatteluajan ja -paikan.

Kerroin koulutusohjelmapäälliköille tästä tutkimuksesta joulukuussa 2005 (Koma-kokous 7.12.2005), jolloin kerroin myös tulevasta päälliköiden ryhmähaastattelusta. Tammikuussa 2006 lähetin päälliköille sähköpostiviestin, jossa pyysin heitä ilmoittautumaan haastatteluun. Esitin toiveen, että haastatteluun osallistuisivat erityisesti ne päälliköt, jotka ovat osallistuneet syksyllä 2005 uusien opettajien ja lehtorien perehdyttämiseen. Tätä aiemmin Heliassa ei ollut ollut koulutusohjelmapäälliköitä. Koulutusyksiköiden johtajat olivat toimineet 1.8.2005 saakka opetushenkilöstön esimiehinä.

Neljä koulutusohjelmapäällikköä osallistui ryhmähaastatteluun 13.2.2006. Ryhmähaastattelua käytettiin, sillä se soveltuu hyvin toimintatutkimuksen luonteeseen, uusien ideoiden ja ymmärtämisen sekä oivaltamisen tavoitteluun (ks. Eskola & Suoranta 2003, 95). Lisäksi koulutusohjelmapäälliköt muodostivat luonnollisen ryhmän, koska he olivat olleet säännöllisesti vuorovaikutuksessa mm. Koma-kokouksissa. Näin he voivat soveltaa tuttua ryhmän vuorovaikutustilannetta myös haastattelutilanteessa, jolloin vastaukset usein nivoutuvat sen mukaan, mikä on yksilöille yhteistä ryhmän jäsenenä. (Ks. Alasuutari 2001, 151–152.) Tilanne oli siitäkin syystä luonnollinen, että päälliköt ovat tottuneet minun läsnäolooni kokouksissa ja siten myös haastattelutilanteessa.

Haastattelin kuutta opettajaa ja kahta lehtoria 31.1.–16.2.2006 välisenä aikana. He olivat aloittaneet työnsä Heliassa elokuussa 2005. Heistä seitsemän oli haastatteluhetkellä päätoimisia ja yksi osa-aikainen. Opettajat olivat tavoitteen mukaisesti kaikista seitsemästä koulutusohjelmasta, joissa oli aloittanut uusia opettajia. Haastattelut tehtiin Heliassa etukäteen varatussa rauhallisessa paikassa. Yksilöhaastattelujen äänitetty kesto vaihteli 31 minuutista tunti yhdeksään minuuttiin. Käytännössä jokainen haastattelutapaaminen kesti muutaman minuutin pidempään, sillä haimme haastattelun aluksi kahvia, jos haastateltava niin halusi ja vaihdoimme pari sanaa ennen ja jälkeen haastattelun. Yhteensä äänitettyjä haastatteluja kertyi 6 tuntia 38 minuuttia. Yksilöhaastattelut äänitin Helian nauhurille, mistä oli sovittu jo haastattelusta sovittaessa. Yhden haastattelun tein lankapuhelimella, eikä haastateltava halunnut, että haastattelu äänitetään.

Koulutusohjelmapäälliköille tekemäni ryhmähaastattelu kesti 51 minuuttia. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin dvd-levylle Helian AV-luokassa. Kuuntelin nauhat ja litteroin sen sanatarkasti omat puheenvuoroni mukaan lukien Microsoft Excelille lukuun ottamatta ryhmähaastattelua. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 55 sivua (10-fontti, riviväli 1). Myöhemmin esitettävissä siteerauksissa puhekielenomaisia ilmauksia on jonkin verran stilisoitu.

Helian ja HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulun perehdyttämisen yhtäläisyyksiä ja eroja selvittääkseni tein puhelinhaastattelun hallintoassistentti Kristina Waldenille 21.12.2006. Hän oli vastuussa perehdyttämisprosessista HAAGAssa. Haastattelu kesti 40 minuuttia. HAAGAn perehdyttämisprosessia ei selvitetty haastatteleamalla useampia henkilöitä, koska haastattelun ja hallintojohtaja Salmen (2006) lähettämän sähköpostin perusteella selvisi, että yksilökohtaista vaihtelua olisi enemmän kuin Heliassa. Toiseksi, Heliassa aloittaneiden opettajien haastatteluaineistosta oli jo saatu syvällistä tietoa opettajien perehtymisestä.

5.2.2 Valmiit aineistot ja dokumentit ja osallistuva havainnointi

Tässä tutkimuksessa valmiit aineistot ja dokumentit ovat organisaation asiakirjoja - pöytäkirjoja ja muistioita esimerkiksi perehdyttämispäivistä annetuista palautteista - sekä tämän tutkimuksen aikana tehty Cristina Berlonghin (2007) opinnäytetyö samasta aiheesta. Osa aineistosta muodostui tämän tutkimuksen ohjausryhmän kokouksista, joista kirjoitin pöytäkirjat. Kirjasin pöytäkirjoihin muistiin käsitellyt asiat. Kokouksissa ohjausryhmän jäsenet reflektoivat tätä tutkimusta ja osallistuivat tutkimukseen tuomalla omia käsityksiään eri tilanteista. Näin ollen ohjausryhmän kokoukset ovat myös osa osallistuvaa havainnointia tässä tutkimuksessa.

Osallistuva havainnointi tarkoittaa aineiston keruutapaa, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan (Eskola & Suoranta 2003, 98). Tässä tutkimuksessa osallistuvaa havainnointia tapahtui prosessin implementointivaiheessa, eli olin mukana havainnoimassa uusien opettajien perehdyttämistä syksyllä 2007, erityisesti osallistumalla perehdyttämispäivään. Samalla tein havainnoistani muistiinpanoja reflektoidakseni prosessia.

5.2.3 Kyselylomake aineiston hankintamenetelmänä

Tämän tutkimuksen reflektointivaiheessa, alkuvuonna 2008 toteutettiin kysely, jonka aineistonkeruumenetelmänä oli strukturoitu lomake. Kyselyn avulla ratkaistiin neljättä tutkimustehtävää. Tutkimustehtävänä oli selvittää uuden perehdyttämisprosessin toimivuus. Lisäksi kyselyn roo-

liksi muotoutui uuden prosessin myötä toimia seuranta- ja arviointimenetelmänä.

Tutkimuksen kohteena on syyslukukaudella 2007 aloittanut opetushenkilöstö, koska prosessi otettiin käyttöön silloin. Hain tiedot uusista henkilöistä HAAGA-HELIAssa käytössä olevasta Personec-henkilötietojärjestelmästä. Koulutusyksiköissä oli aloittanut yhteensä 34 uutta opettajaa elo-joulukuussa. Kyselyajankohtaan mennessä, tammikuun 2008 lopussa, heistä kahdeksan ei ollut enää työssä HAAGA-HELIAssa, koska määräaikainen työsuhte oli päättynyt ja yksi opettaja oli irtisanoutunut. Tutkimusajankohtana työsuhteessa olevilla 26 uudella opettajalla oli yhteensä 16 eri lähiesimiestä.

Kyselyä ei tehty esimerkiksi esimiehille, koska heidän näkemyksensä perehdyttämisprosessista saadaan keväällä 2008 tehtävässä henkilöstöhallinnon itsearvioinnissa. Samalla prosessista voidaan saada myös muun opetushenkilöstön ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön näkemyksiä. Myös prosessiin sisältyy itsearviointi, joka tehdään loppukeskustelun jälkeen. Lomakekyselyn lisäksi opettajilta kerätään tietoa heidän perehdyttämisestään henkilöstöhallinnon järjestämässä loppukeskustelussa 28.2.2008.

Aineisto hankittiin internetissä Webropolilla ajalla 28.1.–6.2.2008 lähettämällä koko perusjoukolle Webropolin kautta sähköpostia ensin 28.1. ja uudelleen 1.2.2008. Sähköpostissa jokainen opettaja sai oman vastauslinkin. Kyselyyn vastasi 15 opettajaa, joten vastausprosentti oli 57,7. Tulokset tallentuivat suoraan Webpropoliin, josta siirsin ne Microsoft Excelin kautta analysoitavaksi SPSS-tilasto-ohjelmaan.

Lomakkeen laatiminen

Laadin kyselylomakkeen tammikuun alussa 2008. Lähetin lomakkeen 18.1.2008 ohjausryhmälle tutustumista varten. Lomake käsiteltiin ja hyväksyttiin pienin muutoksin ohjausryhmän kokouksessa 23.1.2008. Saateviesti ja lomake ovat liitteinä 9 ja 10.

Prosessin toimivuutta tarkasteltiin laadun varmistamisen näkökulmasta. Laadun varmistaminen on prosessin – niin kuin HAAGA-HELIAinkin – kriittinen menestystekijä. Laadun varmistamista mitataan perehdyttämisprosessissa asiakastyytyväisyydellä, prosessin tuloksellisuudella ja prosessin yhtenäisyydellä, kuten BSC-tuloskortin muodossa olevassa prosessin ohjausjärjestelmässä on määritelty. Kyselyssä käytettiin enimmäkseen Likertin asteikkoa. Se on usein mielpidevääntämissä käytetty, yleensä 4- tai 5-portainen asteikko, jonka yhtenä ääripäänä on usein

”täysin samaa mieltä” ja toisena ääripäänä ”täysin eri mieltä”. Tarkoituksena on, että vastaaja valitsee vaihtoehtoista parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2004, 53.) Lisäksi kyselyssä oli mukana kyllä-ei-väittämiä, taustakysymyksiä sekä mahdollisuus antaa avointa palautetta.

5.2.4 Laadullisen aineiston analyysi

Alasuutarin (2001, 39–40 ja 44) mukaan laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä tietyn teoreettis-metodologisen näkökulman mukaan havaintoja yhdistämällä ja arvioituksen ratkaisemisesta eli tulosten tulkinnasta. Laadullisen aineiston analyysitavat ovat Eskolan ja Suorannan (2003, 160) mukaan kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysi.

Tässä tutkimuksessa laadullista haastatteluaineistoa on tarkasteltu kokonaisuutena, kuten laadullista aineistoa usein tarkastellaan (ks. Alasuutari 2001, 38). Puhtaaksi kirjoitettu haastatteluaineisto on kuitenkin analysoitu aluksi teemoittelemalla aineisto haastatteluteemojen mukaisiin ryhmiin. Sen jälkeen ryhmistä on etsitty edelleen samankaltaisuuksia tyypittelemällä ja laske-malla tapausten määrää mekaanisesti. Siten aineisto analysoitiin sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. (Ks. Eskola & Suoranta 2003, 164 ja 181.) Alasuutarin mukaan (2001, 193) tällöin ei ole kyse varsinaisesta kvantitatiivisesta analyysistä, vaan siitä, että taulukointi on kätevä tapa laadullisen aineiston esittelyyn. Taulukoita ei kuitenkaan ole tuotettu tässä tutkimuksessa vain aineiston esittelemiseksi vaan myös aineiston analysoimiseksi. Aineiston analyysi tapahtui abduktiivisesti. Päättelyä on johdettu kohti ilmiön mallinnusta; kohti lähtötilanteen kuvaamista. Kirjallisuutta on käytetty ideoiden ja inspiraation lähteenä, ei sellaisenaan. (Ks. Anttila 1996.)

5.2.5 Tilastollisen aineiston analyysi

Seurantakyselystä saatu tilastollinen aineisto analysoitiin laskemalla ja tulkitsemalla aineistosta laskettuja tunnuslukuja.

Seurantakyselyn taustamuuttujat ovat enimmäkseen kvalitatiivisia, nomiaaliasteikollisia muuttujia (esim. yksikkö, koulutusohjelma). Tällaisista muuttujista voi sanoa, mihin luokkaan ne kuuluvat, mutta luokkia ei voi asettaa mitattavan ominaisuuden mukaan järjestykseen, eikä arvoilla voi suorittaa laskutoimituksia. Arvoista voi vain sanoa, ovatko ne samanlaisia vai erilaisia (Heikkilä 2004, 81). Yksi taustamuuttuja (aloitusaika) on kvantitatiivinen, välimatka-asteikollinen muuttuja. Mittausarvojen etäisyys tunnetaan, mutta yksiselittäistä nollakohtaa ei ole.

Muuttujien arvoille voidaan suorittaa yhteen- ja vähennyslaskuja. (Heikkilä 2004, 81.) Tässä tutkimuksessa nominaaliasteikollisista taustamuuttujista suoritettiin yhteenlaskuja vastaajien esittelemiseksi.

Menetelmäkirjallisuus ymmärtää lomakkeessa käytetyn Likertin asteikon joko järjestyks- tai intervalliasteikolliseksi. Tässä tutkimuksessa Likert ymmärretään intervalliasteikolliseksi, jolloin keskiarvojen laskeminen on mahdollista. (Henkilökohtainen tiedonanto, Lindstedt, J. 2008.) Muuttujille laskettiin keskiarvot, keskihajonnat, minimi, maksimi, moodi ja mediaani SPSS-tilasto-ohjelmalla. Kun havaintojen lukumäärä on pieni, ääriarvoilla voi olla keskiarvoon huomattava vaikutus (Heikkilä 2004, 83). Tässä tutkimuksessa muiden tunnuslukujen avulla, kuten mediaanilla, moodilla ja keskihajonnalla, on pyritty huomioimaan mahdolliset ääriarvojen vaikutukset keskiarvoon. Tilastollisten taulukoiden lisäksi tuloksista muokattiin keskiarvopylväskuvioita joko SPSS:llä tai Excelillä helpottamaan tulosten vertailua raportissa.

Tyytyväisyysmuuttujien arvoista laskettiin jokaiselle vastaajalle oma kokonaistyytyväisyyden arvo, keskiarvo, josta saatiin vielä kaikkien vastaajien tyytyväisyys kaikkiiin tyytyväisyyttä mittaaviin väittämiin. Kokonaistuloksellisuus laskettiin vastaavasti tuloksellisuusmuuttujien arvoista.

Prosessin yhtenäisyyttä selvittävien muuttujien vastausvaihtoina olivat ”Kyllä / Ei/en”. Kun muuttuja voi saada vain kaksi eri arvoa, kyseessä on dikotominen muuttuja (Heikkilä 2004, 82). Näitä muuttujille tehtiin frekvenssitarkasteluja.

Tunnuslukuja ryhmiteltiin taustamuuttujien mukaisella jaottelulla ja muuttujista suoritettiin ristiintaulukointia. Joitain ryhmittelyjä jätettiin esittämättä tässä raportissa. Esimerkiksi tulosten esittäminen esimiesten tai koulutusohjelman mukaan, olisi paljastanut yksittäiset vastaajat, koska 15 opettajalla oli 11 eri esimiestä. Samoin aloitusaikaa koskevat tiedot luokittelin aloituskuukauden mukaan, jotta tarkat aloituspäivämäärät eivät paljasta yksittäisiä vastaajia. Muuttujia testattiin laskemalla Spearmanin korrelaatiokertoimia ja Khiin neliö -testejä oikeiden johtopäätösten varmistamiseksi.

5.2.6 Yhteenvetotaulukko

Taulukko 4. Aineiston hankinta, ajankohta, kohderyhmä ja analyysi tutkimustehtävittäin

Tutkimustehtävä	Aineiston hankinta ja ajankohta	Kohderyhmä	Analyysi
Tutkimustehtävä 1 Nykyisen opettajien perehdyttämisprosessin selvittäminen	Teemahaastattelu (kvalitatiivinen menetelmä) 1–2/2006	8/05 aloittaneet päätoimiset opettajat ja lehtorit (N=12) ja osa-aikaiset (n=3) valikoidusti	Abduktiivinen, teemoittelu, kvantifiointi
	Ryhmä(teema)haastattelu (kvalitatiivinen menetelmä) 2/2006	Koulutusohjelma-päälliköt (N=13)	
	Valmiit aineistot ja dokumentit (kvalitatiivinen menetelmä) Cristina Berlonghin 11/2007 valmistunut opinnäytetyö		Tulosten vertailu
alatehtävä Toteutuneen perehdyttämisprosessin vertailu olemassa olevaan perehdyttämistä käsittelevään dokumentaatioon	Tutkimusongelma 1:n tulokset, dokumentit ja Helian henkilöstöpäällikkö		
alatehtävä HAAGAn ja Helian perehdyttämisprosessien yhteneväisyydet ja erot alatehtävä Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien kehittämishaasteet	Edellä mainitut ja HAAGAn hallintoassistentin haastattelu 12/2006	HAAGAn perehdyttämisestä vastaava	Deduktiivinen, kvalitatiivinen
Tutkimustehtävä 2 Uuden prosessin muodostaminen	Aiempi tutkimusaineisto ja kirjallisuus		
Tutkimustehtävä 3 Prosessin käyttöönotto	Ei tutkimusaineiston hankintaa		
Tutkimustehtävä 4 Prosessin toimivuuden arviointi	Osallistuva havainnointi 8/2007	8/2007 aloittaneet opettajat (N=26)	Induktiivinen, kvalitatiivinen
	Kyselylomake (kvantitatiivinen menetelmä) 1-2/2008		Deduktiivinen, kvantitatiivinen

6 Opettajien perehdyttämisen lähtötilanne

Tässä luvussa esitellään Helian opettajien yksilöhaastattelujen ja esimiesten ryhmähaastattelun tulokset ja HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulun perehdyttämisprosessi siitä vastuussa olleen henkilön kuvaamana. Haastatteluilla ratkaistiin tutkimuksen ensimmäistä tutkimustehtävää, jonka tarkoituksena oli selvittää silloinen Helian perehdyttämisprosessi kehittämiskohteen ja yhdistymisen myötä myös Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien yhteneväisyydet ja erot sekä prosessien kehittämishaasteet.

Opettajien perehdyttämisen lähtötilanne esitellään pääosin haastatteluteemojen mukaan jäsennettynä. Kokonaisuuden hahmottamiseksi ja turhan päällekkäisyyden välttämiseksi osa teemoista on yhdistetty. Opettajien haastattelujen ensimmäisenä teemana oli opettajien tausta Heliassa ja ennen Heliää. Seuraavat teemat käsittelivät perehtymisen ja perehdyttämisen käytännön toteutusta: menetelmiä, sisältöä ja aikataulua, työnjakoa ja vuorovaikutusta sekä seuranta. Viimeisenä teemana oli perehdyttämisen arviointi. Muutama alaluku on muodostunut aineistolähtöisesti. Jokaisen teeman lopussa on teemakohtainen yhteenveto. Esimiehinä toimivien koulutusohjelmapäälliköiden ryhmähaastattelu esitellään yksittäisten esimiesten perehdyttämistä ja yhteisten perehdyttämistä ja sen kehittämistä käsittävien näkemysten kautta sekä tekemällä haastattelun yhteenveto. Luvun lopussa esitellään HAAGAn perehdyttämisen lähtötilanne.

6.1 Opettajien tausta

Haastattelun aluksi tarkistin henkilöstösihteeriltä saamani ennakotiedot opettajan työsuhteesta. Ennakotietoihin sisältyivät uuden henkilön nimi, ammattinimike, esimiehen nimi, työsuhtelaji eli oliko henkilö pää- vai sivutoiminen, määräaikainen vai vakituinen ja työsuhteen aloitusajankohta. Seuraavaksi selvitin haastateltavien taustaa kysymällä, millaisen mielikuvan ja millaista tietoa he olivat saaneet Heliasta ja työstä rekrytointivaiheessa. Pyysin heitä kertomaan aiemmasta työkokemuksestaan opettajana ja muusta työkokemuksestaan yleisesti. Lisäksi pyysin heitä kuvailemaan omaa työtään ja rooliaan Heliassa sekä kysyin, kokevatko he olevansa sisällä Heliassa tai helialaisia.

6.1.1 Työsuhde Heliassa ja aiempi työkokemus

Tutkimukseen osallistui kuusi opettajaa ja kaksi lehtoria, jotka aloittivat työnsä Heliassa elokuussa 2005. Heistä seitsemän oli päätoimisia ja yksi osa-aikainen eli tuntiopettaja. Jatkossa kaikista kahdeksasta haastateltavasta käytetään opettaja-käsitettä. Opettajat olivat seitsemästä eri koulutusohjelmasta oman esimiehen mukaan luokiteltuna. Kolme opettajaa kertoi opettavansa vähintään kahdessa koulutusohjelmassa. Opettajat on luokiteltu seuraavaan taulukkoon sen mukaan, missä heidän ensisijainen toimipisteensä oli työsuhteen alkaessa elokuussa 2005.

Taulukko 5. Opettajan ensisijaisen yksikön sijainti työn alkaessa

Aloitustoimipiste		
Pasila	5	H1, H2, H4, H7, H8
Oulunkylä	2	H3, H5
Porvoo	1	H6
Yhteensä	8	

Työn alkaessa viisi opettajaa työskenteli ensisijaisesti Pasilassa ja kaksi Oulunkylässä. Haastatteluhetkellä seitsemän opettajaa työskenteli Pasilassa, koska Helian Oulunkylän toimipiste siirtyi Pasilaan vuoden 2006 alussa. Yksi opettaja työskenteli Porvoossa. Opettajia oli kaikista neljästä yksiköstä, jotka tarjosivat tradenomin, medianomin ja restonomin tutkintoon johtavaa koulutusta. Ennen elokuuta 2005 koulutusyksiköiden johtajat olivat opettajien esimiehiä, joten kaikki koulutusyksikön johtajat olivat vielä osallistuneet opettajien rekrytointivaiheeseen.

Puolet haastateltavista (H1, H2, H4, H8) kertoi toimivansa Heliassa ensimmäistä kertaa opettajana. Puolella oli jonkinlaista lyhytaikaista työkokemusta opettajana kansalaisopistossa tai muissa kouluyhteisöissä, ei kuitenkaan päätoimisena ammattikorkeakoulussa.

Kolmella opettajalla (H5, H6, H7) oli korkeintaan kymmenen vuoden työkokemus ja muilla oli vähintään 15 vuoden työkokemusta. Työkokemus liittyi opetettavaan aineeseen ja kokemusta oli monista eri työpaikoista ja -tehtävistä. Työkokemusta ei avata tässä yhteydessä tarkemmin, vaikka osa haastateltavista kertoikin työtaustastaan yksityiskohtaisesti. Ensinnäkin tarkalla työkokemuksen selostamisella yksittäiset haastateltavat saattaisivat paljastua. Toiseksi aiemman työkokemuksen tarkalla analysoinnilla ei ole oleellista merkitystä tämän tutkimuksen kannalta.

6.1.2 Rekrytointivaiheen mielikuvat ja tiedot Heliasta ja työstä

Opettajat kertoivat työn hakemista edeltäneistä mielikuvistaan ja tiedoistaan Heliasta ja työstä. Toiseksi vastauksista ilmeni työnhaussa syntyneitä mielikuvia ja saatua tietoa. Seuraavassa taulukossa vastausten jaottelussa edetään yleisemmältä tasolta yksilökohtaisempaan. Ennen työnhakuun ryhtymistä olleet tiedot ja mielikuvat on jaoteltu kahteen luokkaan, joko mielikuviiin ja tietoihin suhteessa ammattikorkeakouluihin ja opettajan työhön yleensä tai Heliaan liittyvänä mielikuvina ja tietoina. Työnhakuvaiheen mielikuvat ja tiedot muodostavat oman luokan.

Taulukko 6. Rekrytointivaiheen mielikuvat ja tiedot Heliasta ja työstä

Millaisia mielikuvia ja tietoa opettajilla oli Heliasta ja työstä rekrytointivaiheessa?	Maininnat	
Mielikuvat ja tiedot ennen työnhakuun ryhtymistä suhteessa ammattikorkeakouluihin ja opettajan työhön yleensä:		
- Ammattikorkeakoulun ja työn käytäntölähtöisyys sekä kiinnostus opettaa	3 (4)	H1, (H2), H7, H8
- Opettajan työn itsenäisyys ja vapaus	2	H1, H3
- Myönteiset mielikuvat opettajista omilta opiskeluajoilta	1	H3
Suhteessa Heliaan:		
- Yleisesti myönteinen mielikuva Heliasta	5	H1, H3, H4, H5, H6
- ja, joista oli hakenut työtä Heliasta aiemminkin	4	H1, H3, H4, H5
- Helian opetustarjonta ja tavoitteet	2	H7, H8
- Tuns Helian, tietoinen hakeutuminen. Rekrytointipäätösten viestintä puutteellista.	1	H4
- Helia on riittävän suuri kokonaisuus, joten on mahdollisuuksia omaan kehittymiseen	1	H8
- Epäsuora positiivinen viesti entisillä työpaikoilla Heliasta valmistuneilta työtovereilta ja kansainväliset yhteydet	1	H7
- Oli kuullut avoimesta työpaikasta joltain	1	H2
Työnhakuvaiheessa syntyneet mielikuvat ja saadut tiedot (ennen kuin rekrytointipäätös oli tehty)		
- Keskustelu mahdollisista tulevista kursseista tai työtehtävistä	5	H1, H2, H4, H7, H8
- Keskustelu työmäärästä		
- Työn itsenäisyyden korostamisella syntyi väärä mielikuva, että Heliassa ei ole kovin vahvaa työyhteisöä ja yhteistyötä	2	H2, H3
	1	H3
Yhteensä	29 (30)	

Kolme haasteltavaa kertoi halunneensa opettajaksi nimenomaan käytännönläheiseen oppilaitokseen. Ammattikorkeakoulu ja työ tiedettiin tai siitä oli mielikuvia käytäntölähtöisenä kouluna ja työnä. Opettaminen kiinnosti. Käytännönläheisempi lähestymistapa houkutteli heitä enemmän kuin teoreettisempi lähestymistapa tai tutkimustyö, mistä esimerkkinä ote: *Mulla on pitkä työura käytännön yritysälämissä. Tietysti vaihtoehto ois ollu joku Kauppi, Hanken tai tñ tyypinen, mut et en oo niin innostunu tutkimustyöstä. Jos ei Kauppiin kuuluu tutkimustyötä opetustyön ohella, niin ja se on aika teoreettista, niin olisin mä voinu sinneki bakeutua.* (H8.) Lisäksi yksi haastateltu kertoi, että hän oli ”joskus ajatellu tämmöstä opettajan työtä” (H2). Kahdella opettajalla oli mielikuva opettajan työn itsenäisyydestä ja vapaudesta. Heistä toinen mainitsi myös positiivisista opettajamuistoista omilta opiskelua ajoiltaan.

Viisi opettajaa mainitsi yleisesti myönteisestä mielikuvasta Heliasta. Heistä neljä oli hakenut Heliasta työpaikkaa aiemminkin tai alun perin eri tehtävään. Seuraavan esimerkin opettajalle oli jäänyt ensimmäisestä hakukerrasta mieleen erityisesti keskustelu pedagogisesta pätevydestä, jonka hankkimiseen hän ei ollut vielä haastattelussa valmis. Kielteisen rekrytointipäätöksen jälkeen hän oli kuitenkin aloittanut aikuiskasvatustieteen opiskelun - Heliasta ja erityisesti työstä oli syntynyt myönteinen kuva.

H3: Siitä [ensimmäisestä hakukerrasta] mul on vahvemmat muistot, tai mikä on jääny mieleen, niin on just se puhe tästä, et pitäs hankkiä pedagoginen pätevyys ja sillä hetkellä en ollu siihen valmis. Muistan vastanneeni, et paljon oon opiskellu, et oo varma, kiinnostaaks enää opiskelu ja sitte ku en tullu valituksi, niin jäin miettimään, että tää oli ehkä yks syy ja rupesin jo silloin opiskelee aikuiskasvatustiedettä eli toisin sanoin heti se sillä lailla myönteinen vaikutelma oli jotenkin syntynyt työnantajasta ja varsinkin just tästä (opettajan) paikasta, jota hain.

Kaksi opettajaa kertoi selvittäneensä ennen työnhakua Helian internetsivuilta opetustarjontaa. Heistä toinen kartoitti myös Helian tavoitteita sekä kyseli Heliassa olevalta tutultaan. Organisaation tuntemista tärkeämpänä hän piti sitä, että Heliassa tehdään sellaista, mitä hän haluaa tehdä. Lisäksi opettaja oli ajatellut, että Helia on riittävän suuri kokonaisuus, mikä lisää mahdollisuuksia esimerkiksi omaan kehittämiseen.

H8: En kovin paljon tietänyt Heliasta. Siis tietysti ku harkitsin tätä, et ryhdyinkö opettajaksi tai pyrinkö opettajaksi, niin silloinhan kävin läpi Heliasta näitä sivuja ja katselin vähän kursseja ja opetusohjelmia, et sai jonkunlaisen kuvan siitä, minkätyyppisiä aineita täällä opetetaan ja mitkä on tavoitteet, koska se on kuitenkin sitä mun ydinasiaa se, että minä opetan ja siinä mielessä se oli mihin mä tutustuin ja sit mulla sattuu olee täällä yks tuttu myös, jolta pystyin myös kyselemään ja oli vähän samantyyppinen tausta ku minulla. Snootaan, et organisaatiota mä en kovin paljo tunnenu et sinäsä tärkeätä oli mulle se, mitä tääl tehdään, et se oli semmosta, mitä haluan tehdä.

Yksi Heliasta aiemminkin työtä hakeneista opettajista oli hakeutunut Heliaan tavoitteellisesti. Hän kertoi tunteneensa organisaation, ja että hän koki Heliassa olevan paljon hyvää. Rekrytointipäätöksiin liittyvää viestintää hän piti puutteellisenä.

H4: Olin hakenu Heliaan aikasemminkin joihinki toisiin paikkoihin, enkä muistaakseni oo saanu aina vastausta. Tääl on hoidettu tosi huonosti, et ei kerrota. Mun mielestä ois asiallista kertoa kaikille hakijoille vaik kirjeellä kertoo, kuka on valittu. Mut, koska jokaisessa organisaatiossa on aina hyvää ja vähemmän hyvää, niin osaan kuitenkin suhteuttaa. Heliassa on niin paljon hyvää, et halusin nimenomaan tänne. Et se on ollu ihan tavoitteellista, että oon tänne hakeutunu. Totta kai se on, kun on tuntenu tän organisaation, niin kyl se kaikinpuolin on edesauttanut ja on myös sitä suuntautumista vahvistanut.

Yhden haastateltavan mielikuviin oli vaikuttanut epäsuora positiivinen viesti Heliasta valmistuneilta entisten työpaikkojen hyviltä työystäviltä. *No, mitä tiesin Heliasta, niin ehkä tärkein on se, että mun erittäin hyvät työystävät useammastakin työpaikasta, on valmistunu Heliasta. Ehkä se epäsuora viesti, mitä heiltä on tullu. Ovat pitäneet erittäin positiivisena opiskeluaikaa.* (H7.) Myös runsas kansainvälisten yhteyksien määrä oli jäänyt hänelle mieleen.

Yksi opettaja kertoi ehkä kuulleen joltain Työministeriön verkkosivuilla olleesta avoimesta työpaikasta. Verkkosivuilla käytyään hän oli soittanut tulevalle esimiehelleen saadakseen lisätietoja työstä.

Viisi opettajaa kertoi keskustelleensa mahdollisista tulevista kursseistaan tai työtehtävistään ennen rekrytointipäätöstä. Yhdessä haastattelussa tämä ilmeni seuraavasti: *Työhönottohaastattelun yhteydessä puhuttiin siitä, että mikä se vois olla se mun suuntautuminen tai mikä on mun kannalta se vahvin osa-alue* (H7).

Kaksi opettajaa kertoi keskustelleensa työmäärästä hakuvaiheessa. Toiselle oli ollut tärkeää, että työtä on riittävän paljon ja toinen oli ollut huolissaan siitä, että ei saa olla ”liikaa työtä”, kun uudessa työssä kaiken alusta tekemiseen menee aikaa. Hänelle oli tullut aluksi mielikuva, että työmäärä olisi päätoimisen opettajan tuntien alarajalla, mutta myöhemmin oli selvinnyt, että hänen työmääränsä onkin lähellä tuntien ylärajaa. Mikäli opettaja olisi tiennyt sen alussa, hän olisi saattanut kieltäytyä työpaikasta.

H3: Hm... mitä muistaa, niin olin huolissani siitä, tuleeko heti alkuun mulla hirveän iso tuntimäärä tai työmäärä. Kun on uus työ, niin siinä menee aikaa tehdä kaikki alusta ja sain ensimmäi-

sen mielikuvan, et se on siel ihan alarajalla eli 1300:ssa ja sit ku mä tässä oon, niin se on lähellä 1600:tta se mun työkuorma. Se oli semmonen, mikä tuntu musta hyvin pelottavalta ja jos mulle ois silloin sanottu, et sul on 1600 tuntia, oisin varmaan sen takia jättäny ottamatta paikan vastaan. Et onneks se selvis vasta matkanvarrella, koska kyl tässä ihan hengissä vielä ollaan, mut että se ois semmonen, mitä mä pidin itse siinä hakuvaiheessa hirveen tärkeenä, ettei oo liikaa työtä.

Yllä mainittu opettaja toi esille yhden vääräksi osoittautuneen mielikuvan. Ensimmäisellä työnhakukerralla hänelle oli muodostunut mielikuva, että työyhteisö ei ole kovin vahva ja työn itsenäisyys oli korostunut. Ilokseen hän on havainnut, että itsenäisyyden ohella Heliassa onkin tiivistä ja hyvintoimivaa yhteistyötä.

H3: No yks semmonen mielikuva, minkä mä koin, että oli väärä, oli se, kun se kun muistan kysyneeni heti eka hakukerralla, että minkälainen tää on työyhteisönä. Oon sellanen ihminen, joka toivoo, että on osa työyhteisöä. En oon mikään yksinäisen tien kulkija. Muistan, että mulle vastattiin, että kyllä täällä opettajanhuone on, mutta ei siellä ketään ole tai näe. Vähän siihen suuntaan annettiin ymmärtää. Et välttämättä ei ole kovin vahvaa työyhteisöä ja nyt sitten kun täällä oon, niin täytyy ilokseni sanoo, et tääl on erittäin tiivis ja hyvin toimiva ja kiva semmonen lähityöporukka eli mun toive on kyllä siinä toteutunu ja sit toisaalta on itsenäisyyttä. Jossain määrin itsenäisyyttä mielikuvissa tuli korostettua.

6.1.3 Uusien opettajien työ ja rooli Heliassa

Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan uusien opettajien työtä Heliassa siten, että taulukossa on ylimpänä yleisin työtä kuvaava maininta. Taulukkoa alaspäin mentäessä työtä kuvaavien mainintojen määrä vähenee.

Taulukko 7. Uusien opettajien työ Heliassa

Millaista on uusien opettajien työ Heliassa?	Maininnat	
Itsenäistä / itseohjautuvaa	7	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7
Yhteistyötä muiden opettajien kanssa	6	H1, H2, H3, H5, H6, H7
Uuden oppimista / opiskelua	5	H1, H2, H3, H5, H6
Mielenkiintoista ja haastavaa	2	H2, H6
Hallinnollista työtä yllättävä määrä, työ on sidoksissa edeltäjään ja hänen työhönsä	1	H5
Saa tietää, mitä nuoret ajattelevat ja millaisia he ovat nykyisin	1	H1
Ei ole minuuttiaikataulutettu, numeerisia tavoitteita tai myyntibudjettia sisältävää	1	H1
Stressittömämpää kuin liike-elämässä	1	H2
Yhteensä	24	

Opettajat (7) kuvasivat työtään itsenäisenä tai itseohjautuvana, mikä tuotiin esille positiivisena tekijänä. *Läbinnä täs opettajan työssä hienointa on vapaus - se on ehkä se kaikkein upein juttu - vapaus toteuttaa sitä työtä aika pitkälti omaehtoisesti* (H1). Tai kuten seuraavassa otteessa ilmaistaan: *Edelleen hän se on säilynyt se opettajan itsenäisyys siinä opetustilanteessa. Koen, et se on tän työn suuri rikekaus, että saa suunnitella ja miettiä ja on itsenäisesti vastuussa siitä, miten se oppiminen nyt edistyy, miten sitä osaa tukea opiskelijoita.* (H7.) Otteesta ilmenee, että opettajan mukaan itsenäisyys liittyy työn suunnitte- luun ja vastuuseen opetustilanteessa ja oppimisen edistämisessä.

Suurin osa opettajista (6) kertoi työn sisältävän yhteistyötä muiden opettajien kanssa. Yhteistyö ilmeni muiden teemojen yhteydessä, ei suorana vastauksena tässä käsiteltävän kysymyksen yh- teydessä. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa yhteistyö ilmeni kysyessäni, oliko opettajalla ”joku erityinen kummi perehdyttäjänä” ja hän vastasi: *Oli mul tavallaan, mut se sairastu. Mut x:ssä [koulutusohjelmassa] teidän töitä porukassa.*

Viisi opettajaa koki opiskelevansa tai oppivansa uutta. Seuraava ote kuvaa tätä näkemystä: *Koko syksyn mä kerroin kaikille tutuille, et mua sanotaan opettajaks, mut oikeesti opiskelen. Tuntuu niin intensiiviseltä. Siellä oli niin paljon uutta, se ammatinvaihto kuitenkin, et x:sta opettajaksi plus sitte tää opiskelet kurssien sisällön, jotta voit opettaa ja sitte iso talo kaikkine käytäntöineen ja kokouksineen. Oli ehdottomasti et, nyt mä oon opiskelija, intensiiviopiskelija, mut se on nyt vähän rauhoittunu.* (H3.) Otteesta ilmenee, et- tä oppimistarpeet ja tuntemukset johtuivat ammatinvaihdosta, uudesta työstä ja organisaa-

tiosta. Yksi opettajista (H1) kuvaili työtään ”ihan oikeesti” vuorovaikutteiseksi oppimiseksi, kun hänkin oppii opiskelijoilta.

Kaksi opettajaa sanoi pitävänsä työtään mielenkiintoisena ja haastavana. Toinen opettajista toi näkemyksensä esille näin: *Mielenkiintoista työtä. Tosi haasteellista ja itsenäistä. Oppii koko ajan uusia asioita.* (H6.) Lyhyestä vastauksesta ilmenee myös työn itsenäisyys ja uuden oppiminen, joita käsiteltiin edellisissä kappaleissa.

Yksi opettajista oli yllätynyt työhön sisältyvästä hallinnollisen työn määrästä ja siihen kuluva ajasta perehtymisvaiheessa. Itsenäisyyden ohella työ on sidoksissa myös aiempaan opettajaan.

H5: Työ on hyvin itsenäistä, että aika paljon saa itse suunnitella ja päättää, vaikka jonkin verran on tietysti sidoksissa siihen edeltäjään ja hänen työhönsä. On se hyvin itsenäistä, mutta se hallinnollisen työn määrä oli ehkä yllättävää. Että paljon semmosta muuta kuin siihen opetukseen liittyvää, mikä vie hyvin paljon aikaa. Ja tietysti ehkä ku rutiinit ei ollu vielä hallussa, niin siihen menee aikaa, et siitä, mihin ottaa yhteyttä ja mistä löytyy mikäkin.

Yksi opettaja (H1) kertoi, että työssä on positiivista se, kun samalla saa tietää, mitä nuoret ajattelevat ja millaisia he ovat nykyisin.

Kaksi opettajaa määritteli työtään kuvaamalla, mitä se ei ole. Toista kiehtoo se, että työ ei ole minuuttiaikataulutettu. ”Tää ei oo semmonen minuuttiaikataulutettu, mikä täs kiehtoo” (H1) ja toisaalla hän mainitsee, että työhön ei ole vielä sisältynyt yhtään numeerista tavoitetta tai myyntibudjettia. Toisen opettajan mukaan työ on stressittömämpää kuin liike-elämässä (H2).

Rooli

Työnsä lisäksi opettajat pohtivat omaa rooliaan Heliassa. Kaksi opettajaa koki olevansa opettajia muiden opettajien joukossa (H5, H7). Toinen kuitenkin määritteli itsensä vielä vähän keltanokaksi ikäänsäkin viittaamalla. Hän määritteli myös, että oman roolin hakeminen on ollut haastavampaa opettajien kuin opiskelijoiden keskuudessa. Työ ja rooli olivat selkiytyneet vähitellen. Seuraavassa otteessa opettaja kuvaa aloittaneensa heti käytännön töistä ja kertoo ”amentavansa” tietoa muilta. Opettajien välinen yhteistyö toimi hyvin ja tasavertaisesti. Myös toinen opettaja (H7) sanoi ”noukkivansa” muilta opettajilta tietoa. (Tästä on enemmän perehdyttämisen menetelmien yhteydessä luvussa 6.2). Esimerkin opettajan lisäksi kaksi muuta opettajaa sanoi aloittaneensa heti käytännön töistä, tosin he toivat asian esille eri yhteydessä kuin roolia pohtiessaan (H2, H8).

Haastattelija: No miten sä kertosit, kuvaisit sun työtä täällä ja roolia ylipäättään Helian sisällä?

H5: No, se on ehkä nyt vasta pikkuhiljaa selkiytynyt. Alotin niin tavallaan heti niistä käytännön töistä, koska mulla oli valtavasti tunteja siinä ensimmäisen syyslukukauden ajan. Tavallaan hyppäsin samantien työn sisään ja nää käytännön asiat tuli siinä sivussa pikkuhiljaa, että miltä organisaatio näyttää, mitä kollegoja on ja tutustuminen esimieheen ja tää tämmönen hallinnollinen puoli.

Haastattelija: Eli sä hyppäsit tavallaan. Niin miten vielä roolista?

H5: Nyt koen olevani yksi opettajista, mutta kuitenkin jollain lailla sitä keltanokka tietysti myös iän puolesta ja muutenkin ehkä kun on vasta taloon tullu, niin mä mielelläni ammennan sitä tietoa muilta. Ehkä välillä se tuntuu tietyllä lailla haastavalta, että on nuori ja sillä lailla iän puolesta lähes, no ei nyt ehkä ihan, mutta sanotaanko, että näyttää niin nuorelta, et vois olla... et tavallaan ajautuu siihen oppilaisiin ja opiskelijoihin. Ehkä välillä se on haastavaa, aika haastavaa hakea sitä omaa opettajan roolia. Ei niiden opiskelijoiden keskuudessa, mutta ehkä ennemminkin kollegojen, vaikka vähän on kollegat kyllä niin tota... Mun mielestä meillä toimii tosi hyvin. Se on hyvin tasavertasta ja autetaan toinen toisiamme.

Yksi opettajista koki roolinsa hienona: *No mul on kai jotekin kauheen hieno rooliki, tai tuntuu ainaki siltä* (H2). Opettaja täydensi vastaustaan kertomalla työn haastavuudesta, siitä, että hänellä on vastuu saada opiskelijat oppimaan. Yksi opettaja pyrkii olemaan käytäntölähtöinen opettaja, koska käytännönläheisyys on ammattikorkeakoulun rooli, eikä hän ole ”kauheen teoreettinen ihminen kuitenkaan” (H1).

6.1.4 Helialaisuus

Kysyin opettajilta, kokevatko he olevansa Heliassa sisällä tai helialaisia. Vastaukset olivat eriasteista sisällä-ulkona -pohdintaa, mutta myös pohdintaa Heliassa viihtymisestä ja haastatteluhetken tuntemuksien vertailua edellisen syksyn eli ensimmäisen lukukauden tuntemuksiin. Muihin luottaminen nousi esiin yhdessä haastattelussa. Seuraavaan taulukkoon opettajien vastaukset on luokiteltu sen mukaan, kuinka sisällä Heliassa opettajat kokivat olevansa.

Taulukko 8. Helialaisuus

Ovatko opettajat Heliassa sisällä / helialaisia?	Pasila	Oulunkylä	Porvoo	Käsitykset
Kyllä ”tavallaan” / ”ihan hyvin”	H2, H4, H7, H8			4
”ehkä mä oon ollu koko ajan sisällä”	H1	H3		2
”vähän enemmän ku puolet”		H5		2
porvoolainen helialainen			H6	1
Yhteensä	5	2	1	8

Pasilassa työnsä aloittaneista viidestä opettajasta neljä oli ”tavallaan” tai ”ihan hyvin” sisällä Heliassa tai helialaisia. Yksi heistä sanoi myös arvostavansa Heliaa, ja että asiat ovat hyvin työntekijöille ja Heliassa on hyviä työtovereita, joihin voi luottaa. Opettaja koki, että vastaavasti häneenkin luotetaan ”ehkä vähän”.

H2: Ai, et ooks mä päässy tavallaan taloon sisään. Sitäksä tarkotat vai? Tavallaan tuntuu siltä. Et täs niinku aika hyvin asiat työntekijälle, mä arvostan paljo asioita täällä.

Haastattelija: Minkälaisii asioita?

H2: No ehkä kuitenkin pikkasen stressittömämpää kuin liike-elämässä, semmosen suoran tulostavastuullisen ja nythän tietysti tavallaan paremmat kaverit täällä niinku ihmismielessä. Voi luottaa joihinki tyyppeihin kuitenkin. Sit tuol muualla firman sisäsesti joskus voi tulla puukkoo selkään, et mä haluun sun mestalle. Jos ajatellaan, mul menee nilkka poikki, et joku ajattelee, et hei, mä pääsen tohon duuniin.

Haastattelija: No tunnetsä et suhunkin luotetaan?

H2: No joo, kyllä ehkä vähän.

Kaksi opettajaa pohti, etteivät oikeastaan kokeneet olleensakaan ulkopuolisia. Toinen heistä oli Pasilasta, toinen Oulunkylästä. Esimerkkinä on molempien haastatteluotteet: (H1) *Tääl on hyvä tunnelma. Opettajana tääl on kiva olla. En oo tuntenu olevani ulkopuolinen, et en oikein voi päästä sisäpuolellekaan, koska en oo ollu ulkona. Mä en oo ollu niinku ulkona, ehkä mä oon ollu koko ajan sisällä.* Toisen opettajan haastattelusta vastaava käsitys ilmenee seuraavasti: *Jos mä nyt oon helialainen, niin tavallaan mä oon ollu sitä alusta asti. Jossain mielessä ostin tän homman beti, jos käyttää verbiä ’ostaa’. Mulle sopi tää ammattikorkeakoulufilosofia - tai miten sen sanos, tää työelämälähtöisyys - hirveen hyvin. Et en mä tiedä oonko mä enemmän helialainen nyt ku sit.* (H3.)

Oulunkylästä Pasilaan muuttanut opettaja koki, että muutto edesauttoi sisäänpääsyä, kun muillekin Oulunkylästä Pasilaan siirtyneille opettajille tuli paljon uusia käytännön asioita opiskeltavaksi. Opettaja määritteli olevansa sisällä ”vähän enemmän ku puolet”.

H5: No, mä oon puoliks. Mä en koe ehkä vielä. Tai sanotaan, et vähän enemmän ku puolet. Ei sillä lailla, mut mä luulen toisaalta, et tänne on hirveen helppo päästä sisään ja sitte mua myös edesautto tää muutto (Pasilaan), et ehkä sillä lailla tasotti rivejä. Tääl on paljo sellasii asioita, mitkä on uutta meille kaikille ja myös vanhoille opettajille. Jotenki tuntu siltä, että opiskellaan samassa tasossa uusia asioita, semmosia käytännön asioita, jollonka ne rivit tiivistyy ehkä vähän vielä lisää.

Porvoossa työskentelevä opettaja määritteli itsensä porvoolaiseksi helialaiseksi. Pasila oli sekä fyysisesti että henkisesti hänestä etäällä. Hän oli käynyt Pasilan yksikössä perehdyttäessä.

Tyytyväisyys

Tyytyväisyys Heliiaan ja Heliassa viihtyminen mainittiin neljässä haastattelussa (H1, H2, H7, H8). Kaksi opettajaa mainitsi joko hyvästä tunnelmasta tai hyvästä hengestä (H1, H7). Heistä toinen myös sanoi olevansa ”hyvin tyytyväinen” työhönsä (H1). (Työtyytyväisyyttä ilmenee erityisesti seitsemän opettajan kohdalla luvun alkuosassa, missä käsitellään opettajan työtä ja roolia, kun opettajat kertoivat pitävänsä työn itsenäisyyttä positiivisena tekijänä). Kahden opettajan mukaan Heliassa on kiva olla tai että tykkää olla Heliassa (H1, H8). *Työyhteisönähän tää on aivan loistava. Tykkään olla täällä ja mua varoteltiin siitä, että täällä on niinku sitä, että välttämättä ei aina niinkun jaeta sitä, mitä itse on saanu aikaseks, mut oon vaan positiivisesti yllättyyn ihmisten halusta jakaa. Se on ollu niinkun aivan loistavaa.* (H8.) Otteesta käy myös ilmi, että opettaja on tyytyväinen siihen, kuinka helialaiset jakavat omia aikaansaannoksiaan muille, kun hänen ennako-odotuksensa olivat päinvastaiset.

Ajatuksia ensimmäisestä lukukaudesta verrattuna haastatteluhetkeen

Neljä opettajaa (H2, H3, H5, H8) kertoi tuntemuksistaan vertaamalla haastatteluhetken tilannetta (tammi–helmikuu 2006) edelliseen syksyyn tai aloitusvaiheeseen. He kertoivat, että syksyllä oli ollut rankkaa ja olotila oli toisena lukukautena jo parempi. Opiskeltavaa tai panostettavaa on edelleen. *Enkä vieläkkää oo valmis, et voisin sanoo, et nyt mä oon. Kyl tää on jatkuva opiskelemista, mut nyt on paljo parempi fiilis ku sillon syksyllä.* (H2.) Toisaalla hän kertoi aloitusajastaan: *Siel oli muutamit rankat viikot, et joutu oikeen puskee, oikeen just semmost, et mä en niinku oikeen pärjää tässä*

mitä mä teen. Oli niinku aamulla, sit oli viel illalla jotain juttu, mut tavallaan ku oli selvitty siitä, sit tuli semmonen aika hyvä fiilis, et oikei, et mä voitin, et se kasvatti vaan. (H2.)

Kahden opettajan (H5, H8) kertomuksissa ilmeni, että mielessä oli syksyllä ”kuorman” hoitaminen. Toinen heistä pohti samalla, että toisen lukukauden alussa hän oli alkanut havaita organisaation asioita toisin, ja että hän oli huomannut lisätehtäviä. *Ainaki mä koen, että nyt vasta tammiukuussa oon nähny asioita uudella tavalla täst organisaatiosta. Mul oli vaan se mun kuorma, joka piti hoitaa sillon syksyllä. Ja toisaalla hän kertoi: Et ainahan sanotaan, et ensimmäinen puol vuotta on se rankin ja sinänsä. Kyl siitä ihan hyvin selvis, mut sanotaan niin, et en mä vielä mitenkään oo huomannu sillä lailla, et tää nyt kamalasti helpottais. Et sehän riippuu aina minkälaiset kurssit on, et mul sattuu olee sentyyppisiä kursseja et niihin pitää nyt vähän panostaa keväällä. Kylhän siinä saa tehdä töitä, mut toisaalta niin se ei tunnu ylityspääsemättömältä, et kyl ihan. Ja vielä toisaalla hän toi esille: Enhän mä ees syksyllä ollu tietonen kaikista hallintojutuista, sithän sitä vasta, kun on tietyn aikaa ollu organisaatiossa, pystyy taas näkee lisätehtäviä, jotka pitää hoitaa. Alussahan sitä vaan priorisoi, mitkä on ne kiireisimmät ja tärkeimmät. (H8.)* Puolestaan toinen opettaja oli säikähtänyt työmäärää, mutta hän koki aloitusvaiheensa vaivattomana.

Yksi opettajista kertoi, että elämä oli jo rutinoituneempaa, ei enää päivästä toiseen selviämistä, kuten alussa. *On vähän rauhoittunu tuolla korvien välissä, ettei tuu koko ajan se kauhee kohina, mitä mä nyt teen. Et alkuunhan se oli sillä lailla, että jokasest päivästä niinku selvis, et nyt on tiistai, oon selvinny tiistaita –wau! Nyt elämä on selvästi rutinoituneempaa. Vaa sillon tällön tulee näitä selviämisen paikkoja. (H3.)*

6.1.5 Yhteenveto

Ensimmäisessä teemassa on käsitelty opettajien taustaa Heliassa ja ennen Heliaa. Teeman kautta ja avulla pyrin selvittämään opettajien työsuhdetaustaa Heliassa, rekrytointivaiheen osuutta perehtymisessä sekä aiempaa ja nykyistä perehtyneisyyttä opettajan työhön ja Heliaan. Muun työkokemuksen kysymisellä hain yleiskäsitystä siitä, millaista työkokemusta opettajilla on ja kuinka paljon sitä on sekä käsitystä aiemman kokemuksen mahdollisesta vaikutuksesta opettajien perehdyttämistarpeisiin. Lisäksi pyrin selvittämään, millaisena opettajat kokevat oman työnsä ja roolinsa Heliassa ja kokevatko opettajat olevansa Heliassa sisällä tai helialaisia haastatteluvaiheessa, kun he ovat olleet työssä noin puoli vuotta.

Tutkimusta varten haastattelin kahdeksan elokuussa 2005 Heliassa työnsä aloittanutta opettajaa. Haastateltuja opettajia oli kaikista neljästä koulutusyksiköstä. Heidän esimiehinään toimi

seitsemän eri koulutusohjelmapäällikköä eli kahdella opettajalla oli yhteinen esimies. Kolme opettajaa työskenteli vähintään kahdessa koulutusohjelmassa haastatteluhetkellä alkuvuonna 2006, millä voi olla vaikutusta opettajien perehtymiskokemuksiin. Aloitusaikana Helian koulutusyksiköiden opetustarjontaan sisältyi 13 eri koulutusohjelmapäällikön vastuulla olevaa perustutkinnon (tradenomi/restonomi/medianomi) koulutusohjelmaa sekä yksi ylempi amk-koulutusohjelma, joka oli koulutusyksikön johtajan vastuulla.

Työsuhteen alkaessa viisi opettajaa työskenteli ensisijaisesti Pasilassa, kaksi Oulunkylässä ja yksi Porvoossa eli haastateltuja opettajia oli kaikista toimipisteistä. Yhtä lukuunottamatta opettajat olivat päätoimisia. Heliaan tullessaan heillä oli paljon työkokemusta, sillä viidellä opettajalla oli vähintään 15 vuotta työkokemusta. Kukaan ei ollut kuitenkaan työskennellyt päätoimisena opettajana aiemmin ammattikorkeakoulussa, mikä oli yllättävää. Puolet oli opettanut jossain määrin erilaisissa kouluyhteisöissä. Ainakin osa kunkin opettajan työkokemuksesta liittyi opettavaan osaamisalueeseen. Koska opettajilta oli taustallaan useita eri työyhteisöjä, heillä on kokemusta myös useista erilaisista perehdyttämiskäytännöistä.

Opettajat kertoivat huomattavasti enemmän mielikuvistaan ja tiedoistaan Heliasta ja työstä, joka heillä oli ennen työn hakemista (21–22 mainintaa) kuin niistä mielikuvista ja tiedoista, joita heille tuli työn hakuvaiheessa (8 mainintaa). Työtä oli haettu Heliasta aiemminkin ja Heliasta oli syntynyt myönteinen mielikuva. Lähinnä ne, jotka eivät olleet hakeneet Heliasta työtä aiemmin, mainitsivat yleisesti ammattikorkeakoulun ja työn käytäntölähtöisyyden, ei suoraan Heliaan liittyvinä mainintoina. Vaikuttaa siltä, että ennen työnhakua pohdittiin ja etsittiin tietoa siitä, onko työ ja organisaatio sellaista, jota haluttiin. Työnhakuvaiheessa merkittävää oli läheisesti omaan työhön liittyvät tiedot, kuten omat mahdolliset opintojaksot. Työn määrittäminen onkin perehdyttämisen kannalta keskeisin rekrytoinnin osa-alue (Kjelin & Kuusisto 2003, 78). Toiseksi, rekrytointiprosessi on alkuvaiheen sosiaalistumisen tärkein vaihe eli rekrytointiin sisältyvät työpaikkailmoitus, puhelinkontaktit ja varsinkin työhaastattelu (mt., 126).

Opettajan työ on itsenäistä tai itseohjautuvaa ja siitä he pitivät. Toisaalta työ sisältää yhteistyötä muiden opettajien kanssa. Haastattelujen perusteella työ on myös uuden oppimista tai opiskelua. Voidaan olettaa, että se, että opettajat olivat vasta aloittaneet Heliassa, korosti oppimisnäkökulmaa. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että hallinnollisen työn määrä oli yllättänyt. Se on ainoa maininta, joka voidaan tulkita jossain määrin negatiiviseksi. Uudet opettajat ovat opettajia muiden joukossa, vaikka roolin hakeminen onkin haastavampaa opettajien kuin opiskelijoiden keskuudessa. Opettajat aloittivat suoraan käytännön töistä.

Aloitustoimipisteellä saattaa olla merkitystä sen suhteen, kokevatko opettajat olevansa Heliassa sisällä tai kokevatko he itsensä helialaiseksi. Pasilassa ja Oulunkylässä aloittaneiden, sittemmin Pasilassa työskentelevien, opettajien välillä ei ole havaittavissa eroja. Sen sijaan Porvoossa työskentelevä opettaja määritteli olevansa porvooolainen helialainen.

Kiinnostavaa oli, että työt aloittaessaan kaksi opettajaa eivät olleet oikeastaan tunteneet itseään ulkopuoliseksi. Toiseksi kiinnostavaa oli, että yhdessä haastattelussa pohdittiin luottamusta, sillä luottamus on keskeisessä asemassa tiedon johtamisessa. Epäluottamus aiheuttaa tiedon salaamista ja luottamus edistää tiedon jakamista. Vaikka organisaation tietoa voidaan dokumentoida, suurin osa tiedosta on vuorovaikutuksen varassa. (Ks. Kjelin & Kuusisto 2003, 149.)

Ensimmäinen lukukausi koettiin rankkana. Opettajat kertoivat kuitenkin viihtyneensä hyvin Heliassa.

6.2 Menetelmät ja sisältö

Selvitin perehtymisen ja perehdyttämisen menetelmiä ja sisältöä kysymällä, millaisiin asioihin ja ihmisiin opettajat työn aloitettuaan tutustuivat tai heitä tutustutettiin ja millä tavalla se tapahtui. Perehtymisen sisältö esitellään tässä luvussa perehtymis- ja perehdyttämismenetelmien kautta. Perehtymisen kokonaisuus on hahmotettavissa helpommin, kun sisältöä ja menetelmiä ei ole erotettu toisistaan.

Perehdyttämisen menetelmiin liittyvää tavoiteasetantaa selvitin pääosin kysymällä, oliko opettajilla perehdyttämissuunnitelmaa ja olivatko he osallistuneet perehdyttämisen tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi kysyin perehtymiseen käytetystä ja saadusta materiaalista, yhteisiin perehdyttämistilaisuuksiin eli koulutukseen osallistumisesta ja tilaisuuksien aikataulusta. Halusin tietoa myös siitä, missä muissa tilanteissa oli perehdytty. Perehtymisen sisältöön liittyen tiedustelin, onko jotain, mistä asioista tai millaisista ihmisistä he haluaisivat lisätietoa tai ohjausta

6.2.1 Tavoiteasetanta

Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan perehdyttämissuunnitelman käyttöä opettajien aloitustoimipisteen mukaan luokiteltuna.

Taulukko 9. Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämissuunnitelma	Pasila	Oulunkylä	Porvoo	Käsitykset
On ja on käynyt suunnitelmaa läpi				
- esimiehen kanssa		H5	H6	2
- kummin kanssa	H8			1
- itse (sai jostain)	H7	H3		2
Ei ollut tai ei muista	H1, H2, H4			3
Yhteensä	5	2	1	8

Perehdyttämissuunnitelma(lomake) oli viidellä opettajalla. Porvoossa aloittanut opettaja ja toinen Oulunkylässä aloittaneista opettajista olivat käyneet perehdyttämissuunnitelmalomaketta läpi yhdessä esimiehen kanssa. Yhden opettajan kanssa kummiopettaja oli käynyt suunnitelmaa läpi. Kaksi opettajaa ei muistanut, mistä lomake oli tullut heille. *En tiedä. Sen listan on aluperin antanu mulle joku, et onks se lähetetty mulle vai oonks mä saanu sen henkilöstöpäälliköltä. Mä en tiedä. Mä en sitä muista.* (H3.) Pasilan toimipisteessä aloittaneista kolme ei ollut saanut tai ei muistanut saaneensa lomaketta. *Mä en pysty sanoo, et onks tämmöstä tullu [katsoo lomaketta], ku siinä alussa tulee niin paljo* (H1). Esimerkin opettaja suhtautui kriittisesti lomakkeen käyttöön, koska ihmiset ovat erilaisia ja toisia, kuten häntä, monikohtainen lomake lähinnä turhauttaa ja hän oletti, että jonkun toisen mielestä monikohtainen lomake on hyvä.

H1: Ihmiset on erilaisii, siks tämmösen ohjelman tekeminen on äärettömän vaikeeta, koska joku turhautuu, tai mä turhaannun, jos joku tulee, et hei, voitasko me nyt sun kanssa käydä läpi nää kaikki kohdat, sit sä levittäisit tämmösen viuhkan. Täs on nyt 120 kohtaa täs meidän perehdyttämisessä. Tää on masentava, täs menee koko päivä ja sit joku toinen taas: Ah upeeta, 120 kohtaa on mietitty.

Yksi opettajista, jolla ei ollut omaa perehdyttämissuunnitelmaa, tarkasteli lomaketta yksityiskohtaisesti. Samalla hän pohti, mihin lomakkeessa määriteltäisiin asioihin häntä oli perehdytetty tai hän oli itsenäisesti perehtynyt. Lopuksi hän totesi perehtyneensä pääosin intranetista selvää ottamalla ja lisäksi, että tiedon etsiminen intranetista on vaikeaa.

H4: Siis mä oon nähny tän tuol intrassa, mut esimerkiks ei omaa. Ei ole annettu omaa tämmöstä eteen ollenkaan. Sit jälkeenpäin oon huomannu, et ai jahaa, tääl on tämmönenkin. Et esimerkiks minua ei oo palautettu mihinkään kulukorvauksiin, eikä kurssihakemuksiin, ei matkaennakko, matkalasku. Nyt mun pitäs tehdä matkalasku esimerkiks, niin nyt joudun itse perehtymään siihen. Toimipisteen välisiin matkoihin, ulkomaan matkahakemuksiin, no itse asiassa näihin mua ei kukaan perehdyttäny. Katon vaik ihan huvikseni. No organisaatioon kyllä, no yksiköihin ja yksikön toimintaan oon kyl käyny itekseni aikalailla, yksiköiden keskeiset yhteyshenkilöt - oon ottanu itte selvää. Helian prosessien yleistuntemukseen - no ehken siihen, mut (omaan työhön

liittyvään) prosessiin kyllä perehdytettiin, sitä kyl annettiin, ku mä olin jo talossa, sit oli siitä ihan hyvä. Yksikön, organisaation toimintatapa - jees. Keskeisten tilastotietojen haku intranetistä - ei todellakaan. Sit amk-järjestelmästä ja tulosohejauksesta aika vähän varmaan. Mut esimerkiksi sit näit raportointia ei ollu. Sairaspoissaoloilmoitus ehkä oli, vai ook senki ottanu itte selvää. Must tuntuu et suurimman osan oon niinku itte ottanu selvää intrasta. Intrasta muuten on tosi vaikee löytää monia asioita.

Edellisestä opettajasta lomake vaikutti hyvältä. Hänen mielestään paperin avulla selviäsi asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota.

H4: Must ois ollu hyvä ihan siin alussa, siinä vaiheessa, ku oli tää yksikön perehdyttämispäivä, et ois ollu tää paperi [perehdyttämissuunnitelmalomake] esillä, et ois tienny, mihin kaikkeen pitää kiinnittää huomiota. Se ois ollu ihan hyvä. En suinkaan odota, et mua kädestä pitäen kerrotaan, et asiat on tälleen. Totta kai ihmisen pitää itte ottaa selvää asioista. Tää paperi ois tietysti ollu ihan jees.

Omat tavoitteet

Opettajien omia perehdyttämisen tavoitteita ei ollut käyty läpi jonkun toisen henkilön kanssa ainakaan niin, että tavoiteasetanta olisi ollut selkeää.

Haastattelija: No käytiinkö sun kanssa yhdessä sun aloittamisen tavoitteita läpi jossain muodossa?

H5: Emmä oikein tiedä. Ei ehkä hirveesti. Tarkotatsä tavoitteita siihen mun työhön liittyen?

Haastattelija: Et sä oisit määritelly toiveita tai odotuksia jonkun kanssa.

H5: Öö. En oikeastaan. Ei oikeastaan mitään sen tyyppistä, et minkälaisia mulla olis ollu toiveita tai odotuksia. Ei niistä puhuttu mitään.

Omia tavoitteita opettajilla oli kuitenkin ollut, kuten kursseista ja välttämättömästä hallinnosta selviäminen. Yksi opettajista viittasi tavoitteiden läpikäymiseen pohtimalla: *No siitä oikeestaan ei paljoo puhuttu, että sinänsä must oli se oli niin selvää, et tavoitteet on selviää kursseista. Selviää kursseista ja välttämätön hallinto.* (H8.) Opettajan mukaan selvää oli, että tavoitteena oli selvitä omasta työstä – kursseista ja välttämättömästä hallinnosta.

6.2.2 Materiaali

Perehdyttämisessä käytetystä materiaalista haastatteluaineistossa korostui ennen työn alkua saatu materiaali. Vähemmän mainittiin työn aloittamisen jälkeen käytetystä materiaalista.

Oheisessa taulukossa havainnollistetaan, millaista materiaalia opettajat olivat saaneet ennen työn alkamista. Saatu materiaali on luokiteltu kahteen luokkaan sen mukaan, oliko materiaali Helian ja tai koulutusohjelman yleisiä tietoja vai selkeästi omaan työhön liittyvää materiaalia. Kolmannen luokan muodostaa ryhmä opettajia, jotka eivät maininneet saaneensa materiaalia.

Taulukko 10. Ennen työn alkamista saatu perehtymismateriaali

Millaista materiaalia sai <u>ennen</u> työn alkua?	Pasila	Oulunkylä	Porvoo	Maininnat
Helian ja/tai koulutusohjelman yleisiä tietoja - mm. opinto-oppaat, opintojaksokuvaukset, strategioita, opettajan opas, organisaatiokaavio		H5	H6	2
Omaan työhön liittyvää lukujärjestys/työkuormalista	H7	H3, H5		3
kurssikuvauksia		H5		1
Blackboard-tunnus kurssiin	H8			1
Ei käynyt ilmi etukäteismateriaalia	H1, H2, H4			3
Yhteensä	5	2	1	10

Porvoossa aloittanut opettaja ja toinen Oulunkylässä aloittaneista opettajista oli saanut ennen työn alkamista Heliasta ja tai koulutusohjelmasta yleisiä tietoja, kuten vanhoja opinto-oppaita, opintojaksokuvauksia, strategioita ja opettajan oppaan. Lisäksi Oulunkylässä aloittanut opettaja oli saanut omien opintojaksojen kuvauksia ja lukujärjestyksen.

H5: Sitä materiaalia sai todella paljon jo kesällä kotiin tutustuttavaks, että siinä pystyi helposti lukemaan niitä ja sain pedagogisia strategioita ja tällaisia. Se kotiin tullut materiaali oli vanhoja opinto-oppaita, tai siihen mennessä ilmestyneitä opinto-oppaita ja Heliasta yleensä; kuvausta kouluna ja koulutusohjelmista ja tosiaan pedagogiset strategiat siinä määrin, kun ne oli silloin valmiina ja sitten sain ihan kurssikuvauksia, että minkälaiselta mun kurssit näyttää, mitä siellä pitäisi opetella.

Saadusta materiaalista hyödyllisimpänä opettaja piti opinto-opasta. Kurssikuvauksista oli hyötyä syksyn opetusta suunnittelussa ja organisaatiokaavio oli auttanut hahmottamaan ihmisten

sijoittumista. Sen sijaan strategiat olivat jääneet ”vielä vähän ilmaan”. Opettaja oli saanut materiaalia mielestään riittävästi. Materiaalin postitus ei kuitenkaan ollut systemaattista. Osa materiaalista oli tullut jopa useita kertoja.

H5: Se oli oikeestaan ihan ok sillä tavalla lukea ihan yleisesti sieltä ja käydä läpi. Oikeestaan mulla se opinto-opas oli siinä se hyödyllisin elikä mä kävin läpi. Ehkä suuret strategiat jäi vielä vähän ilmaan, mutta organisaatiokaavio oli tietysti hyvä, että näki ihmisiä, missä ihmiset on. Tosiaan se opinto-opas oli hirveen hyödyllinen. Sitten ne kurssikuvaukset tuli tärkeiksi koska alkoi suunnittelemaan, miltä se opetus sitten näyttäis syksyllä. Luulen, et ei siihen ois ehkä tarvinnu enää mitään lisää, koska materiaalia tuli valtavia määriä sitte ja paljon samoja. Useasti törmäs, että loppuen lopuksi oli viis samaa, kun niitä tuli niin paljon.

Toinen työkuormalistan etukäteen saaneista oli pelästynyt. Hän ei ollut osannut tulkita listaa ja hänelle oli tullut yllätyksiäkin opetettavista aiheista. Opettajasta oli tuntunut, että pari opintojaksoa ei olisi ollut omaa alaa. Hän oli kuitenkin asennoitunut niin, että hän ei ala valittaa heti.

H3: Yks semmonen kauhuelämys oli jollakin lailla, kun tuli heinäkuu ja mä olin lomalla ja sitte tuli ne postissa ne työkuormalistat. Nehän on aika käsittämätöntä

Haastattelija: Niin ne tuli ennen työn aloitusta?

H3: Joo, ja sillón mun kaikki pomot oli lomalla ja munkin piti olla lomalla ja sit mulla tuli yllätyksiäkin, et mitä mun pitäis opettaa ja mä en osannu niitä tulkita, kun ne on aikamoisii hieroglyfejä. Siitä tuli kyl niinku, mitä mä sanoisin. Varmasti se oli ihan oikein ne mulle lähettää, siks että, jos ois esim. halunnu jotain valittaa tai muuttaa, nii varmasti se ois ollu viimeinen hetki. Otin sen asenteen, että tuun tänne töihin, niin en rupee ensimmäisenä mitään valittamaan. Mut siinä oli oikeesti pari kurssi, jotka tuntu, et tää ei oo ollenkaan mun alaani. Menin aika paniikkiin niistä. Nyt nekin on jo takana onnellisesti.

Kolme Pasilassa aloittaneista opettajista ei maininnut saaneensa materiaalia ennen työn aloittamista. Mahdollisen saadun materiaalin lisäksi opettajat olivat etsineet tietoa ennen työn alkamista Helian internetsivuilta.

Työn alkamisen jälkeen käytetty perehtymismateriaali

Työn alkamisen jälkeen opettajat kertoivat käyttäneensä perehtymismateriaalina lähinnä Helian sisäisiä ja ulkoisia verkkosivuja (H2, H3, H4, H6, H7, H8). Nimeltä mainittiin: opettajan opas, opinto-opaat, opintojaksokuvaukset, opinnäytetyöohjeet ja perehdyttämissuunnitelmalomake. Tyypillinen ongelma on ollut, mistä etsiä tietoa (H2, H3, H4, H5, H7). Onko tieto intranetissä vai ulkoisilla verkkosivuilla? *Semmosta on ollu, et on miettiny, et lähenks mä ettii intrasta vai sieltä varsi-*

naisilta kotisivuilta, et se on ollu jotekin epäselvää et mitä on missäki (H3). Kollegoilta neuvoa kysymällä on samalla selvinnyt uusia tiedonlähteitä verkkosivuille.

H7: Siel [intranetissä] on paljon tietoo, mut sit on vaikee löytää tai jossain kohtaa on yllätty, et ai tääl on nää listat tai tääl on tämmönen ohjelma. Emmä tästä tienny. Nyt mä taas kyselin siltä työkaverilta, että mistä teet tämmösen listauksen. No täältä parhaiten. No, ehkä jos ois itteki tarkemmin intraa kattonu, nii sieltähän ne linkit löytyy.

6.2.3 Määrämuotoinen koulutus ja niiden aikataulu

Seuraavaan taulukkoon on luokiteltu opettajien mainitsemat yhteiset, määrämuotoiset perehdyttämistilaisuudet, joihin he mainitsivat osallistuneensa.

Taulukko 11. Määrämuotoinen koulutus

Mihin yhteisiin perehdyttämistilaisuuksiin oli osallistunut?	Maininna	t
Tietoteknisten työvälineiden perehdyttämistilaisuuksiin, joista erityisesti	6	H1, H4, H5, H6, H7, H8
- Winha	4	H4, H6, H7, H8
- Blackboard	3	H1, H3, H6
- käyttöympäristö	1	H7
- etäkäyttö	1	H6
- Teamware	1	H4
”Mis oli kaikki uudet”	3	H4, H5, H6
”ja rehtorikin oli siinä mukana”, ”missä rehtori puhui”	2	H4, H7
Henkilöstöpäällikkö Koskelan järjestämään koulutuspäivään	1	H4
Tilaisuuteen, jossa yksi opettaja puhui opettajan työstä	2	H1, H3
Oman yksikön uusille tarkoitettuun tilaisuuteen	2	H5, H8
Ei osallistunut yhteisiin tilaisuuksiin, koska ei ehtinyt	1	H2
Yhteensä	27	

Haastatteluissa eniten mainintoja tuli yhteisistä tietoteknisisten työvälineiden perehdyttämistilaisuuksista. Kuusi opettajaa mainitsi tilaisuuksien aiheiksi yleisesti tietotekniset työvälineet ja yhtä lukuunottamatta he jatkoivat nimeämällä yhden tai kaksi tiettyyn työvälineeseen perehdyttävää tilaisuutta. Yksi opettajista (H8) kertoi ehtineensä kaikkiin tilaisuuksiin. Nimeltä hän mainitsi yhden työvälinekoulutuksen - Winhan. Yleisimmin Opettajat (4) kertoivat eniten osal-

listumisestaan nimenomaan Winha-koulutukseen. Winha saatettiin mainita silloinkin, kun opettaja ei ollut osallistunut kyseiseen tilaisuuteen, kuten esimerkiksi ilmenee: *Niissä [työvälinekoulutuksissa] oli sit se ongelma, et oli niin hirveen kiire suunnitella niit omia ensimmäisiä opetuskertoja. Kaikkiin ei pääse, vaikka olisin...oon sitä harmiteltu et esim. just Winha-koulutukseen en just päässy, mut kyllähän noi kollegat on auttanut sen kanssa, et kaikesta on selvitty, mut välillä se on harmittanut.* (H3.) Kolme opettajaa sanoi osallistuneensa Blackboard-koulutukseen. Yksittäiset maininnat tulivat käyttöympäristö-, etäkäyttö- ja Teamware-koulutuksista.

Yksi haastateltu piti haastavimpana tietoteknisiä järjestelmiä. Niitä on useita ja työtä voi tehdä vasta, kun järjestelmät osaa jossain määrin.

H1: Eniten haastetta aiheutti järjestelmät, tietotekniset järjestelmät, et on Winhaa ja on Blackboardia ja sit on Kuhaa ja sit on tota sitä sun tätä. Niinku tänä päivänä sä et voi niinku työtä tehdä ilman, et sä ensin jollain tasolla ymmärrät, miten ne järjestelmät toimii ja miten niit järjestelmiä hyödynnetään.

Kolme opettajaa kertoi osallistuneensa kaikille uusille järjestettyyn yhteiseen perehdyttämis-tilaisuuteen. Yksi heistä kertoi, että samaan tilaisuuteen oli osallistunut myös rehtori, ja että kyseessä oli henkilöstöpäällikkö Pirkko Koskelan järjestämä koulutuspäivä. Yksi opettaja arvosti yhteistä tilaisuutta, jossa rehtori puhui. Hyödyllisintä oli ollut saada tietää, miltä rehtori näyttää ja tavata muut uudet opettajat, mikä lähensi eri yksiköiden opettajia.

H3: Semmonen tilaisuus, mitä mä arvostin, oli ku oli tää Helian uusien opettajien eri yksiköistä, missä rehtori puhui ja jotain, mutta sen suurin anti oli tietenki se, tai tietenki ja tietenki, on se kiva tietää, miltä rehtori näyttää, et ei oo yhtään hullumpi, mutta niinkun mä luulen, et me kaikki uudet opettajat jäatiin vähän toisemme mieliin, et nyt on jotain tuttuja joka yksikössä ja on kysely senkin jälkeen, no et mites on mennyt ja tälle. Se on kiva sellanen, joka avas näit muita, muitten yksiköiden ovia, jos vois sanoa ja nyt taas ku tulee tänne takasin nii on täällä talossa monet.

Kaksi opettajaa osallistui tilaisuuteen, jossa yksi opettaja oli puhunut opettajan työstä. *Sit yks opettaja kerto meille uusille untuvikoille, mimmosta se opettajan työ oikeesti on* (H1). Kolmaskin opettaja kertoi kyseisestä tilaisuudesta ja kuvaili tilaisuuden sisältöä yksityiskohtaisesti. Häntä harmitti, ettei ollut voinut osallistua siihen työkiireiden vuoksi.

H7: Sittemmin mä olin ilmoittautunu, mikä ois ollu hirveen tärkeä, oli tää, tämmönen, Mari Takko, liiketalouden koulutusohjelmasta kuvaili sitä, miten hän kurssin suunnittelee, miten kurssi

etenee, kaikki käytännön kuviot, miten hänellä yks kurssi voi mennä, kurssipalautetta hän kysyy opiskelijoita. Se kuulosti tosi hyvältä ja mua harmitti hirveesti. Se ois ollu hirveen hyvä.

Kaksi opettajaa kertoi osallistuneensa oman yksikön uusille tarkoitettuun tilaisuuteen.

Määrämuotoisten koulutusten aikataulu

Määrämuotoisten koulutusten aikataulun lisäksi muut perehtymiseen liittyvät aikataulutekijät eivät nousseet haastatteluissa esille. Osa opettajista kertoi, että osa määrämuotoisista koulutus-tilaisuuksista jäi heillä väliin työkiireiden vuoksi ja yhdellä siksi, että hän oli ”osittain vielä edellisessä työpaikassa” (H6). Yksi opettaja (H8) oli ehtinyt kaikkiin määrämuotoisiin koulutustilaisuuksiin. Hän sanoi varanneensa viikon koulutuksiin. Opettaja kuitenkin piti itseään erikoistapauksena, koska hän oli tottunut aiemmassa työssään työntäyteiseen rytmiin ja oli sitä mieltä, että aikataulua on huomioitava rauhallisempaan tempoon tottuneiden vuoksi. Yksi ei ehtinyt yhteenkään koulutukseen, koska hän aloitti työnsä sen jälkeen, kun koulutukset oli jo pidetty.

H2: Mut se voi olla myöskin et mä oon erikoinen myös siinä asias, sä voit laittaa jonnekin, et siin oli kaikenlaisii näit kurssi ennen ku mä tulin. Et tulin liian jotenkin viime tippaan, et tääl oli ollu jotain tämmöset jutut. Mut ehkä tämmöseenkin pitäis olla joku erikoissysteemi tämmöselle minunlaiselleni sitte kuitenkin, koska siel oli järjestetty nää jutut kuitenkin. Siel oli Winhan jutut, siel oli Blackboardin jutut, siel oli jotain tämmöstä, mä en tiä, ehkä noi oli, siel oli isompi porukka, joka aloitti, mut mä tulin niin myöhään, mä en kerennyt siihen.

Kolmen opettajan mukaan koulutuksia voisi olla nykyistä varhaisemmassa vaiheessa paremman osallistumismahdollisuuden kannalta (H4, H5, H8). Heistä yksi pohti, että nykyistä useampi toteutus eri koulutuksista parantaisi osallistumismahdollisuuksia, jotta asioiden opettelu ei jäisi paljon oman aktiivisuuden varaan. *Et ehkä jopa vähän aikasemmin tai jos ois ollu jopa enemmän aikavaihtoehtoja eri koulutuksiin, niin semmonen ois voinu olla tavallaan hyvä, koska paljon niin käy, et se jää oman aktiivisuuden varaan, että opetteli käyttää* (H5).

Yksi opettajista (H3) pohti, että elokuun alussa oli ”semmonen tyhjä kohta”. Omasta mielestään hän oli käyttänyt kyseisen ajan silti erittäin hyvin, sillä hän oli valmistellut kursseja esimerkiksi lukemalla kirjallisuutta ja ideoimalla harjoituksia. Toisaalta häntä oli jännittänyt, mitä häneltä odotetaan ja mitä omaan työhön kuuluu. Ajankäytöllinen ristiriita oli syntynyt siinä vaiheessa, kun opetuksen alkuun oli enää kaksi viikkoa ja päiviin sisältyi muun muassa koulutuksia ja kokouksia. Ajankäytöllisesti olisi ollut helpompaa, jos koulutuksia olisi ollut jo varhai-

semmassa vaiheessa. Hän sanoi kuitenkin ymmärtävänsä sitä, että elokuun alku on vielä vapaajaksoa.

6.2.4 Muut perehdyttämistilanteet ja menetelmät

Yhteisten perehdyttämiskoulutusten (käsitelty luvussa 6.2.3) lisäksi opettajat perehtyivät ja heitä perehdytettiin muissa tilanteissa ja muilla menetelmillä.

Taulukko 12. Muut perehdyttämistilanteet ja menetelmät

Missä muissa tilanteissa ja millä muilla menetelmillä oli perehdytty?	Maininnat	
Itseohjautuva perehtyminen	8	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8
Kollegoilta (ml. kummit) oppimalla	8	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8
Kokemuksesta oppimalla (työtä tekemällä)	5	H1, H2, H3, H4, H6
Kierrätys toimipisteessä	3	H4, H6, H7
Strategiapäivä kesäkuussa, syksyn käynnistys elokuussa	1	H3
Kasvatustieteen opiskelu	1	H3
Yhteensä	26	

Kaikki opettajat olivat perehtyneet työhönsä ainakin jossain määrin itseohjautuvasti. Seuraavassa haastatteluotteessa opettaja kertoo tutustuneensa aluksi itsekseen työhuoneeseensa ja siellä työskenteleviin kollegoihin, joita hän pitää tärkeinä. Hän pitää hyvänä Oulunkylän aloitustoimipisteen pientä kokoa, koska siellä oli helpompaa tutustua ihmisiin ja ”päästä sisään niihin ympyröihin” kuin Pasilassa. Lopussa opettaja myös pohtii, että virallinen perehdyttäminen on aina pinnallinen, minkä jälkeen itse ihmisiin tutustumalla ja selvää ottamalla pääsee ”paremmin sisään”.

H5: No ehkä siinä [alussa] ihan itsekseen tutustuin tietysti omaan työhuoneeseen ensin ja siihen porukkaan. Että kyllä siinä itsekseen kun tapasi ihmisiä niin aina uuden kasvon tavatessaan esittäyty ja näin tutustui ja ties, mitä kukin opettaa ja näin ja siinä mielessä must se Oulunkylän vanha rakennus, mistä me tultiin, tultiin tänne niin tota oli kiitollisempi kuin se, jos olis aloittanu aivan uutena tässä rakennuksessa, koska se oli pienempi. Siellä oli helpompi päästä sisään niihin ympyröihin, tutustua ihmisiin ja musta tuntui, et oma, oman työhuoneen kollegat on ne hyvin avainasemassa.--Niin se alkuperehdytys meni aika nopeesti tosiaan silloin ja musta tuntuu, et semmonen virallinen perehdytys niin antaa aina semmosen pintaraapasun, mutta sitten vasta sen

jälkeen pääsee niinkun paremmin sisään. On paremmin semmosta, mitä ei virallisessa ehditä käydä läpi. Sitä täytyy vaan itse tutustua ihmisiin ja ottaa selvää.

Kaikki opettajat olivat oppineet kollegoiltaan (mukaanlukien kummiopettajat). Neljä opettajaa kertoi perehtyneensä erityisesti opetusmenetelmiin, mutta myös muihin asioihin työssään, muita opettajia seuraamalla tai heiltä kysymällä. Tietoteknisten välineiden käyttöön kaikki opettajat olivat saaneet neuvoja kollegoiltaan. Yksi opettaja kertoi saaneensa apua opetusmenetelmiin myös kasvatustieteen opiskelusta. (Muilta oppiminen liittyy myös uuden opettajan rooliin, jota käsiteltiin luvussa 6.1.3).

H3: Sillon [alussa] ainakin tuntu, että sitä, että se oli se ongelma, että miten mä opetan ja nytenkin tässä ku sitä kasvatustiedettä on opiskellu, se on itse asiassa vähitellen epäsuorasti antanu vastauksia siihen, mut myöski tää kummiopettaja on tosi hyvin antanu. Konkreettisesti välillä mä oon, et teenkö mä nyt näin ja sit mä kerron ja paan ne viiteen ryhmään ja annan niille tämmöset tehtävät? Sit se pohtii sitä hetken. Tämmöstä tukea.

H7: Oon kovasti saanu, oikeen tosi tarkkaan yrittäny aina noukkia, et mitä nyt saan noilta muilta opettajilta, jotka on kokeneempia siinä suhteessa, et miten he toimii missäki tilanteessa. En nyt sillä tavalla mitenkää orjallisesti, mut huomaa heti, et ei kaikkee tarvii oppii kantapään kautta. Joku käytännön yksityiskohta, miten järjestää jonkun opetuksen tai harjotuksen ja ottaa tavallaan vaikutteita monelta et ihan suoraan kopioi tiettyä käytäntöä. Ehkä ne on just niitä Best Practises, mitkä on niinku kehittyny useemman vuoden aikana ja just tää, ku on yhteinen vastuu jostain kurssista, niin paljon enemmän tulee sitä viestii ja on pidettävä niit palavereja, jossa voi kysyä tai ihan keskustella.

Epäsuoraa perehtymistä tapahtui esimerkiksi ryhmätoiminnan kautta. Edellisen esimerkin opettaja kertoi hahmottaneensa omia mahdollisia vahvuuksia opettajana ryhmän kollegoita tarkkailemalla ja vertailemalla, mikä ilmenee seuraavasta otteesta.

H7: Selkeesti koen, että mul on annettavaa, et huomaa kuinka, no tietysti jokainen toimii oman persoonan kautta, et hirveen eri tavalla, eri tavalla opettaa ja kommunikoi siellä ryhmässä. Koen, että just siinä pystyy vertailuakin tekemään, et miten eri opettajat toimii ja huomaa, mitkä ne omat vahvuudet tulee olemaan. Nyt ei oo vielä mitään semmosta kokemusta tai rutiinia tai muuta, mut huomaa, että eroja on ja mitkä ne mun omat vahvuuteni opettajana, vois olla.

Opettajat (5) olivat oppineet kokemuksesta, työtään tekemällä. Yksi opettaja mainitsi, että jos hän olisi vain jäänyt istumaan ja odottamaan perehdyttämistä, ei sitä olisi tullut. Samalla hän piti tärkeänä omaa oppimishalua. (Osittain samoja vastauksia käsitellään myös luvussa 6.5.1, jossa opettajat kertovat oman aloituslukukauden hyvistä puolista).

H3: Tulee kokemuksena, ku on jonku harjotuksen ideoinu ja vetäny sen läpi, niin sen jälkeen tulee ku on nähny ne tulokset tavallaan, niin sen jälkeen on oppinu, että mitä siinä oli hyvää ja mitä huonoa. Se tavallaan on sillä lailla vahvempaa kuin se mitä ne sanoo, opiskelija sanoo, et mä en tykkää tästä tai tää on liian vaikee tai olipa kiva harjotus. Kyl se oma oppiminen siitä kaikesta, et miten se työ on menny, tulee tavallaan ku näkee ne tulokset ja näkee sen varsinaisen, ei niinkään sitä arvioivaa palautetta, vaan sen työn mitä ne tekee, miten mä oon onnistunu ohjaamaan. Sillä lailla oon varmasti oppinu tosi paljon. Kokemuksesta oppiminen on kuitenkin tavallaan se, mistä mä oon oppinu.

Kolme opettajaa kertoi saaneensa jonkinlaisen kierrätyksen toimipisteessä. Heistä kaksi oli Pasilasta ja yksi Porvoosta. Yksikön johtaja oli ollut yhden kierrättäjänä. Kahden opettajan kierrättäjä ei käynyt haastattelussa ilmi, enkä huomannut sitä kysyä. Lisäksi yksi opettaja kertoi osallistuneensa ennen työsuhteen alkua strategiapäivään ja työn alettua syksyn käynnistyspäivään.

6.2.5 Lisätieto, ohjaus ja ihmiset

Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan, mistä asioista tai millaisista ihmisistä opettajat haluaisivat lisätietoa tai ohjausta.

Taulukko 13. Lisätiedon ja ohjauksen tarve

Millaista lisätietoa tai ohjausta opettajat haluaisivat itselleen?	Käsitykset	
Ei tarvitse lisätietoa tai ohjausta, koska voi tarvittaessa itsenäisesti ottaa selvää	5	H1, H2, H6, H7, H8
Tutustumista opetustarjontaan ja opetustilanteisiin	2	H4, H5
Laajempaa perehdytystä koulutusohjelmaan ja opetussisältöön	1	H3
	8	

Viisi opettajaa oli sitä mieltä, että tarvittavat asiat voi selvittää itsenäisesti. Yhden opettajan käsityksen mukaan perehtymisvastuu on sekä organisaatiolla, mutta erityisesti tulokkaalla, jonka on aktiivisesti haettava informaatiota ja otettava yhteyttä ihmisiin.

H1: Kaikkihan on viime kädessä kiinni siitä ihmisestä, et se [perehdyttäminen] on sekä sen organisaation vastuulla, mut ehkä enemmänkin sen uuden tulijan vastuulla selvittää sen ihmisen

tulevaisuuden kehittymistä ja hänen viihtyvyyttään, kun sä meet ite aktiivisesti hakemaan informaatiota ja meet aktiivisesti niiden ihmisten luo.

Vastaavasti toinen opettaja ilmaisi asian näin: *Ei oikeestaan, niin ku mä sanoin, et se on aika paljon ittestä kiinni, koska nyt rupeen jo tietää sitä, mitä tietoo mä oikeen tarviin. Sillon ku oot ihan uus, niin sä hän nopeesti puhut et joo, tiedän aika hyvin kaiken, mut sehän on sitä vaan, et ku sä tiedät niin vähän, niin sä et oikeestaan tiedä mitään, et nyt on sitä, et ehkä tietää vähän. Jos sä halunt saada sen tiedon, niin se on kyl saatavilla jostain. Sä saat jopa sieltä Helian kotisivuiltakin aika paljon. Sillälai niinku oppii, itse tekemällä. Siel [kotisivuilla] on paljon, mitä pitäis tehdä, sitä on olemassa paljo sitä tietoo.* (H2.) Opettaja viittaa siihen, että alussa tulokas saattaa olettaa tietävänsä jo kaikesta ja vasta tiedonpuutteita selvittää vasta myöhemmin. Lisäksi opettaja viittaa tekemällä oppimiseen ja itsenäiseen tiedonhaakuun esimerkiksi Helian verkkosivuilta.

Kaksi opettajaa haluaisi tutustua enemmän opetustarjonnan sisältöön ja opetustilanteisiin. Kumpikin kertoi, että ajanpuute esti toiveen käytännön toteutusta.

H4: No se, mitä mä haluisin tehdä enemmän on tutustuu enemmän opetustarjonnan sisältöön, mut jotenki tuntuu, et aika ei riitä. Mut ihan haluaisin keskustella opettajien kans siitä, et mitä niitten opettamat oppiaineet on, haluaisin ihan käydä vaikka tunnilla katsomassa vähän sitä opetusta, et mä saisin paremman touchin siihen, mut yksinkertaisesti tätä rutiinityötä, sit päivittäistä työtä on niin paljo, et mä en kerkii. Se on se mun haaveeni.

Yksi opettajista olisi halunnut parempaa, laajempaa perehdytystä koulutusohjelmaan ja sen opetussisältöön. Kyseisten aiheiden ymmärtäminen olisi mahdollisesti nopeuttanut oman roolin löytämistä ja tietämystä siitä, mitä ”täällä” tehdään. Opettajan mukaan esimiehen olisi ehkä pitänyt perehdyttää, koska esimiehellä on koulutusohjelmasta kokonaisnäkemys, ei yksittäisellä opettajalla.

H3: Semmonen yks iso asia, minkä mä oisin halunnu lisää, ois ollu, et ois ollu parempi perehdytys siihen koko koulutusohjelmaan. Semmonen vähän laajempi perehdytys siihen, että miten se on rakennettu se koko koulutusohjelma ja mitkä ne olennaiset osat on. Et tavallaan opetussisältö. Kyl mä luin moneen kertaan niitä, mitä mä löysin – opinto-opasta ja sellasta, niin siellä kuitenkin on niin lyhyesti ne ja ehkä semmosessa muodossa et siitä ei hahmottunu mulle vastaukset. Meni pitkään ennen ku mä pääsin, jouluun asti meni jotenki ennen ku mä pääsin jyvälle, mitä täällä niinku tehään ja mikä mun rooli siinä vastaavasti myös on jossain mielessä ja se oli semmonen, mitä mun mielestä just N.N.:n [esimiehen] ois kuulunu ehkä tehdä, koska sillä on just se kokonaisnäkemys. Kellään yksittäisellä opettajalla ei oo sitä.

6.2.6 Yhteenveto

Teemassa on selvitetty, miten ja mihin asioihin ja ihmisiin opettajat perehtyivät ja heitä perehdytettiin.

Helian perehdyttämisohjeiden mukaan opettajille tehdään kirjallinen perehdyttämissuunnitelma. Viidellä opettajalla oli oma perehdyttämissuunnitelma perehtymisen tavoitteiden asettamista varten. Kolmen kanssa joko esimies tai kummiopettaja oli käynyt suunnitelmaa läpi.

Aineistosta ilmeni kiinnostava yhteys ennen työn alkamista saadun materiaalin ja perehdyttämissuunnitelman välillä. Tämä voi johtua yksilökohtaisista eroista - joko esimiesten erilaisista toimintatavoista tai haastateltavien muistista ja erilaisista tavoista kertoa perehtymisestään. Paasilassa aloittaneet opettajat, joilla ei ollut perehdyttämissuunnitelmaa tai eivät muistaneet sitä, eivät myöskään kertoneet saaneensa tai käyttäneensä ennen työn alkamista materiaalia. Opettaja Porvoosta ja toinen Oulunkylän opettajista oli saanut yleistä materiaalia Heliasta ennen työn alkamista ja he olivat käyneet perehdyttämissuunnitelman läpi yhdessä esimiehensä kanssa.

Kankaan mukaan (2004, 9) asioiden mieleenpainuminen tehostuu, kun tulokas saa aineistoa itselleen työhönottovaiheessa. Tässä tutkimuksessa ennen työn alkamista saatu tai käytetty perehtymismateriaali nousi haastatteluaineistosta vahvasti esiin verrattuna työn alkamisen jälkeen käytettyyn materiaaliin. Saattaa olla, että perehtymisen kannalta ennen työn alkamista saadulla materiaalilla enemmän merkitystä kuin työn alkamisen jälkeen käytetyllä materiaalilla.

Perehdyttämistä käsittelevästä kirjallisuudessa Kjelin ja Kuusisto (2003, 208) suosittelevat, että tulokkaalle annettaisiin salasana esimerkiksi extranettiin, jotta hän voi perehtyä jo ennen työn alkamista. Toisaalla he (2003, 211) kirjoittavat, että Tervetuloa taloon -esite annetaan useissa organisaatioissa uudelle työntekijälle joko ennen työn alkua tai työsuhteen alussa. Viitala (2004, 260) suosittelee etukäteen annettavaksi työhön liittyvää aineistoa, kuten Tervetuloa taloon -esitteen. Tulokas pääsee alkuun sitä tehokkaammin, mitä paremmin hänen on mahdollista valmistautua työhönsä ennen varsinaista perehdyttämistä.

Haastattelujen perusteella opettajat olivat perehtyneet organisaatiotasoon yleisperehdyttämis-tilaisuudessa. Oma yksikkö ja sen henkilöstö tulivat tutuiksi yksikön yhteisissä tilaisuuksissa, joista osa oli jo ennen työsuhteen alkua joillakin opettajilla. Kiinnostavaa oli kahden opettajan kertoma oman yksikön uusille tarkoitettu tilaisuus. Tietoteknisten työvälineisiin perehtyminen tapahtui määrämuotoisissa perehtymistilaisuuksissa. Yleisimmin opettajat kertoivat Winhasta,

silloinkin, kun opettaja ei ollut osallistunut Winha-koulutukseen. Voidaan olettaa, että Winhan osaamisella on opettajan työlle suuri merkitys.

Työkiireiden vuoksi osa määrämuotoisista perehdyttämiskoulutuksista oli jäänyt lähes kaikilta väliin ja yhdellä siksi, että hän oli ollu osittain vielä edellisessä työpaikassa. Muita myöhemmin aloittanut opettaja ei ehtinyt ollenkaan yhteisiin, määrämuotoisiin perehdyttämistilaisuuksiin.

Työhön perehtymisessä toisaalta itsenäinen perehtymisote oli merkittävää, toisaalta kollegoilta saatu apu. Kollegoihin tutustuttiin itsenäisesti ja heiltä saatiin apua ainakin tietoteknisiin työvälineisiin ja opetusmenetelmiin. Johtaja tuli tutuksi rekrytointivaiheessa.

Opettajat kertoivat oppineensa työtään tekemällä, kokemuksesta. Opettajat eivät olleet perehtyneet työhönsä erillisten oppimistehtävien avulla. Erilliset perehdyttämistä varten keksityt oppimistehtävät yleensä vain sitovatkin organisaation resursseja, eikä niitä koeta motivoiviksi. Aidot oppimistilanteet motivoivat paremmin. (Ks. Kjelin & Kuusisto 2003, 224.)

Lisätiedontarpeet oltiin enimmäkseen valmiita selvittämään itseohjautuvasti. Osa kaipasi lisätietoa opetustarjonnasta tai -sisällöstä, opetustilanteista ja koulutusohjelmasta.

Yksi opettajista kertoi poimivansa kokeneemmilta opettajilta parhaita käytäntöjä, jotta kaikkea ei tarvitse oppia kantapään kautta. Toiseksi hän kertoi vertailleen ryhmän opettajien toimintaa ja havainneensa siten omia mahdollisia vahvuuksia opettajana. Hän on saattanut sosiaalistua sisällön uudistajaksi, joka yleensä omaksuu tehtävän siihen liittyvine normeineen ja päämäärineen, mutta kehittää oman tavan toimia työssään. Scheinin ja van Maanenin (1975) mukaan tulokas voi sosiaalistua rooliuudistajaksi, sisällön uudistajaksi tai sopeutujaksi” (Kjelin & Kuusisto 2003, 143).

6.3 Työnjako ja vuorovaikutus

Selvitin opettajien perehdyttämisen työnjakoa ja vuorovaikutusta pyytämällä haastateltavia kertomaan, kuka oli opastanut tai kertonut heille jotain. Yleensä en esittänyt erikseen tätä kysymystä, koska haastateltavat kertoivat perehdyttäjästä muiden kysymysten ohella, kuten oletinkin. Vuorovaikutukseen liittyen kysyin myös, miten asiantuntijuuden jakamista voitaisiin edistää työhön tulon alkuvaiheessa.

6.3.1 Perehdyttäjät ja kanssakäyminen

Oheiseen taulukkoon on koottu opettajien haastatteluissa kerrottuja perehdyttäjiä. Opettajien ja perehdyttäjien kanssakäymistä käsitellään tekstin yhteydessä. Tässä luvussa ilmenee myös perehtymisenkohteita.

Taulukko 14. Perehdyttäjät

Kuka tai ketkä perehdyttivät?	Maininnat	
Kollegat olivat tärkeimmät perehdyttäjät	7	H1, H2, H4, H5, H6, H7, H8
Kummiopettaja	6	H1, H2, H3, H5, H6, H8
Johtaja ja koulutusohjelmapäällikkö	6	H2, H3, H4, H6, H7, H8
Tietotekninen tukihenkilö omasta yksiköstä	3	H1, H3, H8
Kirjaston henkilökunta	3	H4, H6, H8
Yksikön lähitukihenkilö	2	H1, H6
Yhteensä	27	

En kysynyt erityisesti, kuka tai ketkä olivat tärkeimpiä perehdyttäjiä. Kuitenkin seitsemän haastateltavaa ilmoitti kollegat tärkeimmiksi perehdyttäjiksi. *Mä olen sitä mieltä kaikenkaikkiaan, et se oli, sain hyvin apua mun kollegoilta ja se oli se kaikkein, kaikkein tärkein* (H8). Yksi opettaja ei määritellyt ketään tärkeimmäksi, mutta korosti kummiopettajan merkitystä. Lisäksi opettajat kertoivat saaneensa kollegoilta apua aina sitä tarvitessaan.

H2: ”Koskaan ei ollu semmosta, että nyt ei ois aikaa, mikä ois ollu mulle, mä oisin ottanu sen ihan hyvänä vastauksena, mä en ois ees loukkaantunu siitä. Joskushan ei oo aikaa, mut aina oli aikaa eli oli helppo mennä. Se oli niinku semmonen ”totta kai joo, mitä sä haluut?” Ja sit vaikka toistamiseenki meni kysymään. Mä tiesin ku mä tänne tulin et joku Winha, tulin niin myöhään et en saanu siihenkään koulutusta. Ku mä menin toistamiseen kysyy, et miten nää opintosuoritukset, et mitä piti klikata, sielt ei koskaan myöskään tullu ”mähän sanoin sulle eilen” tai ”sähän kysyt tätä samaa eilen”.

Henkilö, joka ei erityisesti maininnut kollegoita tärkemmiksi perehdyttäjikseen, piti hyvänä nimettyä kummiopettajaa: *Nimenomaan se, et se (kummiopettaja) oli nimetty, et siin ei tuu, et kehtaanko mä häiritä kollegoja ja kysyä. Toki on joutunu sitäki tekee aina välillä, mut hyvin tääl mun mielestä on otettu vastaan mun kyselyjä.* (H3.) Toisaalla hän mainitsee olevansa sellainen, joka mielellään konsultoi muita. *Oon semmonen, joka helposti konsultoi lähimmäisiä. Se sopii mun tyyliin myös. Mä oon nimittäin ollu semmosessaki nuorena, sellasessa työpaikassa, jossa on ollu vähän sellanen asenne et mitä toi aina kysellee,*

et tulee hyvin ikävä sillon kun oikeesti on semmosia työasioita. Aiempi negatiivinen työpaikkakokemus saattoi vaikuttaa siihen, että hän arvosti nimettyä kummiä, jolta on virallinen lupa kysyä.

Kummiopettaja oli kuudella opettajalla. Yhden kummiopettaja oli kuitenkin sairastunut ja toisella kummiopettaja oli osa-aikaeläkkeellä, mikä vaikutti opettajien mukaan siihen, etteivät kummit oikeastaan olleet perehdyttäneet heitä. Kolmas määritteli vuorovaikutussuhteen kumminsa kanssa ihan hyväksi ja korosti, että ainoa vaihtoehto on, että uusi ihminen on itse aktiivinen osapuoli, kun tarvetta ilmenee.

Yhden opettajan mukaan kummin kanssa läpikäytäviksi asioiksi soveltuvat käytännönläheiset, työn tekemiseen liittyvät asiat. Asioita, joita käydään läpi määrämuotoisessa koulutuksessaakin. Kerralla ei kuitenkaan voi omaksua paljon ja vähitellen oppii parhaiten.

H5: Hyvin käytännönläheiset asiat, ihan nää kaikki periaatteessa opiskelijalistat, Winha-järjestelmän käyttö. Siihen tietysti on koulutus, mutta ihan semmonen niinkun talon sisäiset käytännön asiat, mikä varmaan, kauan talossa olleille, ne tietää hirveen hyvin. Niin lähinnä sen tyyppistä, mutta myös opetusryhmiä ja tällästä. Uusintakokeet ja kaikkee tän tyyppistä, tai koejärjestelyt. Ja tavallaan taas sit toisaalta kerralla ei pysty omaksumaan hirveen paljoo asioita yleensä. Jos on paljo uutta asiaa koko päivän, niin siitä puolet jää vähän sillai huonomuistisesti. Että pikkuhiljaa kuitenkin parhaiten oppii, mut kokonaisuutena oon tosi tyytyväinen. Oon jotenki tottunu elämissä, et yleensä on aina joutunu paljon niinkun yksin. Tääl on ollu mun mielestä hyvä tuki.

Rekrytointivaiheessa kaikki kahdeksan opettajaa olivat olleet tekemisissä yksikön johtajan kanssa. Myös henkilöstöpäällikön osallistumisesta työhaastatteluun tuli mainintoja. Kuudessa haastattelussa johtajat ja opettajien esimiehinä toimivat koulutusohjelmapäälliköt voidaan mieltää perehdyttäjiksi, jos rekrytointivaihetta ei huomioida.

Johtajia ja esimiehiä on pyritty vaivaamaan vähän. Toisaalta heitä ei ole haluttu vaivata pienillä ”nippeli nappeli -hommilla”, kuten yksi opettaja määritteli. Toisaalta hänen ja toisen opettajan haastatteluista ilmeni, että neuvoa on tarvittaessa pyydetty käytännön asioihin yksikön johtajaltakin. Kahden opettajan haastattelussa pohdittiin myös omaa esimies-alaissuhdetta. Kummin opettajan haastattelussa ilmeni, että esimies-alaissuhde ei ole tiivis, eikä sellaista nähty tarpeellisena tai toivottavana, kun kyse on itseohjautuvasta työstä.

H2: Sit johtaja ja esimies. Esimieheltä mä en oo ees halunnut kysyä täämösi nippeli-nappeli -hommia. Mä ajattelin, et ehkä ne ei kerkeis tehdä omaa duunii ollenkaan, mut aina ku kysyy, nii kyllä N.N.kin [johtaja] mulle jotain Winhaa näpytteli ja autto enrollaamaan, ku en ollu autorisoitu

käyttämään jotain kurssia, mul ei ollu vielä oikeuksi siihen, niin kyl ne kaikki, johtajakin, autto ihan. Ku ei ollu ketää muuta illalla, ku siel oli valot päällä [koputtaa pöytään] -"joo, joo", ja autto.

H8: Sellast että, jos mul on nyt joku enemmänkin käytännön kysymys, niin voin sitte kysyä ja näin, mut eihän N.N. [esimies] esimerkiks tiedä, mitä kursseja minulla on. Sillä lailla se on ehkä vaikeetaki, ku on niin monta alaista ja muuta. Niin en mä tiedä, onko edes tarkoitus, että täs on kovin tiivis esimies-alaissuhde, et en tiedä, koska mun mielestä tää on aika itseohjautuvaa tää homma kuitenkin. Ehkä enemmän tällasta niinku osaamisalueen ryhmän yhteistyötä, niin sitä ehkä pidemmäl tähtäimellä ois kiva ikäänku kehittää.

H1: Kuitenkin tämmösessä asiantuntijaorganisaatiossa, ei välttämättä niiden ihmisten siihen jokapäiväiseen työhön oo mielekästä puuttua tai mennä sinne väliin. Siin suhteet hän [esimies] tekee erittäin hyvin, kun hän ensisijaisesti lobbaa omaan esimieheen, tai sanotaan esinaiseensa päin. Sinne hän mun ymmärtääkseni suuntaa valtaosan energiastaan, eikä suinkaan niihin alaisiinsa. Tilanne on tietysti eri jossain muussa työyhteisössä.

Kirjaston henkilökunta oli perehdyttänyt ainakin kolmea opettajaa, kun opettajat olivat pyytäneet apua itsenäisesti. Kaksi opettajista kiittelikin kirjastosta saamaansa apua.

H4: Tietopalvelut ei oo perehdyttänyt kirjaston käyttöön ja kirjastojärjestelmään. Tosin semmoseen kirjastossa ku mä käyn, niin ystävällisesti neuvoo ja auttaa. Hirveen hyvä sillai, et sielt saa, kun sinne menee paikan päälle. Erittäin ystävällisesti näyttää.

Yksikön tietoteknisen lähitukihenkilön osuudesta perehdyttämiseen kerrottiin kahdessa haastattelussa. Lähitukihenkilöltä oli pyydetty apua äkillisissä tilanteissa. Kumpikin opettaja piti lähitukihenkilöjärjestelyä hyvänä.

H3: On ollu hyvää, et meillä on tämmönen lähitukihenkilö näissä tietotekniikkaan liittyvissä asioissa. Meidän yksikön opettaja N.N. on pika-apu ollu just sitte näissä, jos vaikka Winhan tai Blackboardin kanssa on ollu joku akuutti kysymys, eikä oo niitä koulutuksia käyny tai ei muista niitä, niin se on hirmu joustavasti auttanu. Että se on ollu hirmu hyvä järjestely.

6.3.2 Asiantuntijuuden jakaminen

Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan vastauksia asiantuntijuuden jakamisen edistämisestä työhön tulon alkuvaiheessa. Vastaukset on luokiteltu suhteessa muihin samaan aikaan aloittaneisiin opettajiin, organisaation jäseniin ja opetukseen. Oman luokan muodostavat vastaukset, joissa ei ehdotettu asiantuntijuuden jakamista edistäviä ratkaisuja.

Taulukko 15. Asiantuntijuuden jakaminen

Miten asiantuntijuuden jakamista voitaisiin edistää työhön tulon alkuvaiheessa?	Maininnat	
Suhteessa muihin samaan aikaan aloittaneisiin opettajiin		
- säännölliset perehdytystilaisuudet	1	H7
Suhteessa koko organisaation jäseniin		
- tapaamiset	1	H5
- jokin Best Practice -tyyppinen käytäntö	1	H8
Suhteessa organisaation jäseniin ja opetukseen		
- luentovierailut	1	H3
Ei ehdotusta	4	H1, H2, H4, H6
- vielä haaste, kuinka hyödyntää omaa asiantuntijuutta opetukseen. Kurssien sisältö on tunnettava nykyistä paremmin.	1	H8
Yhteensä	9	

Yksi opettaja ehdotti säännöllisesti järjestettäviä perehdyttämistilaisuuksia uusille opettajille. Tilaisuuksissa säilyisi ja syntyisi yhteistyötä ja verkostoja eri koulutusohjelmien opettajien välillä, mikä voisi edesauttaa jopa yhteisten kurssien muotoutumista. Opettajan mukaan tilaisuuksien aiheiksi soveltuisi ”oikeestaan kaikki aiheet”, joista on perehdytyskoulutusta. Aiheita käsiteltäisiin syventävästi. Tarkemmin aiheet kysyttäisiin kirjallisesti aloittaneilta opettajilta. Esi-merkkinä on osa vastauksesta.

H7: No sanosin, että just se, kun on alottava joukko opettajia. Meitäkin oli kaikista koulutusohjelmista, niin just se, että jos niitä perehdytystilaisuuksia ois kuukauden välein esimerkiksi ja ois taas joku uus aihe, niin siinä säilyks se yhteistyö tai siinä muodostuu suhteita niiden toisten koulutusohjelmien opettajiin ja se ois tosi arvokasta, koska siinä jo heti kuuli, et aa, tuol puhutaan tommosista aiheista ja myöhemmin vois olla helpompaa, ku on luonu niit suhteita, ihan tälläi alusta asti on se yhteinen kokemus, et alotettiin samaan aikaan ja näin, niin vois jopa siltä pohjalta lähtee näit yhteisiä kurseja tai integrointia tai jotain liikkeelle eli se ois hyvä tapa luoda verkostoa.

Yhdeltä opettajalta tuli ehdotus koko organisaation jäsenten tapaamisista, jolloin tutustuisi lisää muihin. Sitä kautta saisi tietoa muiden opetuksesta, mikä hyödyttäisi opiskelijaakin, kun opetuksessa ei käsiteltäisi samoja asioita eri yhteyksissä ja toisalta opetus limittyisi paremmin yhteen.

H5: No ehkä tavallaan joo sinällään, et mä oon hirveen kiinnostunu oman alan ihmisistä ja niistä, mitkä opettaa yleensäkin x:ää, kun on x:n opettaja, niin kaikest tämmöisestä yhteistyöstä ja yhteistapaamisista. Sitä pikkuhiljaa syntyy siellä Oulunkylän puolella, mut mä luulen, et vois olla ihan koko Helian tason enemmän, että helpommin tutustua ihmisiin, että täytyy täällä oikeestaan vaan lähteä itse niinkun katselemaan ja sillailailla kun ei myöskään tunnista naamoja, niin ei sillä lailla tiedä, kuka on kukin. Siinä mielessä ehkä vois olla vielä enemmän näitä niinkun tuntemattomille semmosia yhteisiä tapaamisia, niin tutustuis lisää. Mä aattelen sitä myös sen kannalta, et ei pelkästään oman opetuksen kannalta, vaan sitäkin, että tietää, minkätyyppistä opetusta on muuten muilla, jollonka se ois opiskelijankin kannalta hyvä, et mä en tee mitään, mikä on samaa kuin jossain muualla tai mä seuraisin niinkun, et ne jollain lailla liittyy yhteen. Semmoset asiat on kuitenkin tärkeitä.

Yksi opettaja pohti jonkilaista toimintamallia, jossa saataisiin esiin erilaisia hyviä toimintatapoja ”Best Practice” -tapaan. Asiantuntijuuden jakamisen houkuttimena voi toimia jokin palkinto. Pohtiva haastatteluote on kokonaisuudessaan seuraavana esimerkkinä.

H8: Mä oon sitä mieltä, että se pitäis saada joku Best Practice -ajattelu, siis sellanen, että ikäänkuin liputettas sillä, että nyt on joku hyvä tapa tehdä ja et sitä ei vaan sitte, et se ei oo kiinni siitä, että mä satun just siltä henkilöltä kysyy, joka nyt on kekannu sen. Tää henkilöhan ei välttämättä ees itse tiedä, että hän on tehny aivan loistavan jutun, josta muutki vois oppia.

Haastattelija: Niin.

H8: Joku sen tyyppinen systeemi. Mä en tiedä, miten se pitäis niinku ikäänku saada haaviin näitä ja minkälainen systeemi siihen vois keksiä. Et en mä tiedä mitään kilpailua. Jotain sellasta, et vaikka ois ihan vuoden ideasta. Ihan tän tyyppistä. Et tulis joku tän tyyppinen. Sanotaanko, et sais jonkun palkinnon tai tällasta.

Haastattelija: Minkätyyppisiin asioihin?

H8: Se vois olla ihan Blackboardin käyttöön tai joku tapa et pystyy saamaan opiskelijat ikäänkun tota noin aktivoituu. Muistan just, yks kollega kerto siitä, ku tuskailin, miten mä saan ne tekee töitä fiksusti, niin hän sano, mitä hän oli testannu. Vähän näit menetelmiä otettais enemmän esiin ja niinku että hei voi tehdä näin ja näin ja näin ja se ei tarvitsis olla niin juhlallisesti edes, et nyt mä opetan, opin PBL-session, koska se on jo iso konsepti, koska siinä mennään helposti siihen, et se jakaa ihmisiin koulukuntiin, et mä oon nyt sitä mieltä, että tää on ehdottomasti. Koko opetus pitäis olla PBL:ää ja joku toinen taas on ehdottomasti sitä, et pitää olla vaan luentoo. Pitäs olla se kultanen keskitie ja moni opetus on moni, mikäs se nyt on, niinku monipuolinen opetus. Sekä luentoo että PBL:ää ja muuta. Sit siel on niitä kullanjyviä. Et joku semmonen systeemi, et ne saatais sieltä esiin. Sit se pitäis saada tonne tuloskorttiin se Best Practice, se jakaminen.

Haastattelija: Asiantuntijuuden jakaminen on siellä.

H8: Joo. Ehkä se pitäis konkretisoida. Et mitä tää nyt sitte tarkoittaa. Mitä mieltä sä oot?

Yksi opettaja ehdotti sisäisiä yksittäisiä luentovierailuja. Vierailuilla olisi asiantuntemusta jakavaa vaikutusta sekä henkilöstöön että suoraan opiskelijoihin. Luentovierailut edellyttävät muiden kollegojen tuntemista ja hän olettaa, että sen tyyppistä toimintaa jo onkin. Opettaja koki,

että on helpompi kutsua ulkopuolisia vieraita. Hän pohti myös vierailujen vaikutusta työtunteihin. Mikäli vierailevan opettajan kanssa ei olisi yhtä aikaa paikalla opetuksessa, ei työmäärä ”kauheesti” lisääntyisi.

H3: Mä en tiedä, miten se organisaatiossa, mut vois olla toimivaa tehdä tälläsiin vaikka yhden luentokerran, tavallaan vierailuja. Et ku me kutsutaan talon ulkopuolelta aika paljon, mut talon sisäpuolelta voi kutsua. Ideana se on hyvä, mut ensin pitäis varmaa tuntea jonkun ja varmaan semmosta tehäänkin, mut itse en oo tehny, eikä kyl ihan helposti ala tehdä. Helpommin tulee kutsuttua se vieras ulkopuolelta, mikä on tärkeää sekin. Mut sithän mä törmään siihen, et tunnit on aina täynnä ja jos se ois näin päkseen, et se ois oikeesti poissa toisen opettajan, et sehän se ois, mikä toimis, et ei tarttis istua, ku vieraan kans täytyy tietenki aina olla paikalla. Varmaan se toimis niin, että se ois se vastuu siinä, niin se ei sit sinänsä lisäis kauheesti sitä työmäärää.

Neljältä opettajalta ei tullut ehdotusta asiantuntemuksen jakamisen kehittämiseksi aloitusvaiheessa. Yksi opettaja pohti asiantuntijuuden jakamista suhteessa opiskelijoihin. Hän koki perehtymisen olevan kesken siitä, mitä eri opintojaksot sisältävät. Vasta opintojaksojen tunteminen mahdollistaa opettajan oman osaamisen yhdistämisen opintojaksoihin.

H8: Joo ja siinähan se haaste just on, et miten sä niinku sen asiantuntijuuden, mitä sul on siitä entisestä elämästä, niin miten sä saat sen ikään kun nyt sit hyödynnetty tähän opetukseen. Kyl mul on vielä etsikkoaikaa. Mä en tiedä, mitä kaikilla kursseilla opetetaan ja et pitäähän mun mennä läpi niit kursseja ennen ku mulla on sellanen ikäänkun kuva siitä, miten mä upotan mun osaamisen sit niihin kursseihin.

6.3.3 Yhteenveto

Teemassa on selvitetty perehdyttämisen työnjakoa ja vuorovaikutusta. Kävi ilmi, että opettajakollegat ovat tärkeimpiä perehdyttäjiä. Tulokkaiden oma vertaisryhmä muodostaakin tukiverkoston. Yhteistyöverkostojen luominen on tärkeää tietotyöntekijöiden perehdyttämisessä. Organisaation kannattaa tukea vuorovaikutusverkostojen luomista antamalla siihen aikaa ja mahdollisuuksia. (Ks. Kjelin & Kuusisto 2003, 176–177.)

Esimiehistä kerrottiin haastatteluissa vähän, vaikka usein tein täydentäviä kysymyksiä esimiesten antaman perehdyttämisen osalta. Mahdollisesti itseohjautuva työ ja kollegoiden merkittävä asema perehdyttäjinä vaikuttivat tähän. Silti äkillisessä tilanteessa yksikön johtajaltakin oli kysytty neuvoa.

Asiantuntijuuden jakamiseen tuli yksittäisiä ehdotuksia suhteessa muihin samaan aikaan aloitaneisiin opettajiin ja suhteessa koko organisaatioon jäseniin. Puolet haastateltavista ei tehnyt ehdotuksia asiantuntijuuden jakamiseksi.

6.4 Seuranta

Selvitin opettajien perehdyttämisen seuranta kysymällä haastateltavilta, tietävätkö he, onko heidän perehtymistään seurattu jotenkin ja kysymällä, mitä heidän mahdollisille perehdyttämisohjelmalomakkeilleen on tapahtunut.

Ensisijaisesti kaikki opettajat olivat sitä mieltä, ettei heidän perehdyttämistään oltu seurattu. Osa opettajista täydensi, että perehdyttämistä käsittelevään kyselyyn ja keskustelutilaisuuteen kutsuminen tai osallistuminen oli heidän perehtymisensä seuranta (H2, H7, H8). Yksi opettajista jatkoi, että ehkä perehtymistä olikin seurattu, sillä yksikön johtaja oli jossain vaiheessa antanut palautetta kertomalla, että opettaja on päässyt ”niin hyvin sisälle” (H4).

Perehdyttämissuunnitelma oli viidellä opettajalla, kuten luvussa 6.2.1 käsiteltiin. Lomake oli jäänyt opettajille itselleen. Siinä olevien kohtien läpikäymisestä, täyttämisestä tai lomakkeen sijoituspaikasta ei ollut keskusteltu sen jälkeen, kun lomake oli saatu tai itse hankittu.

H5: Mä en tiedä itseasias, mä en oo nähny yhtään. Ei siit oo puhuttu sen jälkeen. Kukaan ei oo myöskään kyselly hirveesti, että hoidinko mä missään vaiheessa nää esimerkiksi liittoon liittymiset tai ja tota lääkäriissä käynnit hoisin tietysti itse, muttei niitä millään lailla sitte enää päivitetty tietääkseni.

Yksi opettaja, jonka haastattelu oli yhteisen palautetilaisuuden jälkeen, piti lomakkeen täyttämättömyyttä vähäisenä asiana. Toiseksi hän oli sitä mieltä, että Helian perehdyttämistoimenpiteet ovat yhtä hyviä kuin liike-elämässäkin. Hänen mukaansa on väärä oletus, jos olettaa, että yrityksissä täytetään vastaavia perehdyttämislomakkeita.

H8: Ei [ole täytetty], mut sitä mä sanoin tuolla meidän tapaamisessa viime viikolla myös, et jos joku kuvittelee, et noita yritys-elämässä täytetään, kuvittelee väärin, ku oli just siitä, ku yrityksissä on nää perehdyttämistoimenpiteet, et kuinka hyvin ne tehdään, mun mielestä ne tehdään täällä ihan yhtä hyvin ku yritys-elämässä. Itse asiassa mun mielestä erittäin hyvin.

Seurantakysymyksen yhteydessä yksi opettaja alkoi pohtia opettajan työn vapautta toteuttaa itseänsä toisaalta siihen nähden, millaisia henkilöitä organisaatioon tällä hetkellä tulee ja

toisaalta suhteessa siihen, millaisia odotuksia työelämässä on liiketalouden opiskelijoille. Hänen mielestään epävarmuutta on siedettävä, eikä epävarmuutta poistavia tekijöitä, kuten perehdyttämislomakkeita, pidä olla liikaa. Oheisesta otteesta ilmenee enemmän hänen pohdinnastaan siitä, millaisia ominaisuuksia liiketalouden alan ihmisiltä vaaditaan.

H1: Se, mikä tämmöses opettajan työssä viehättää, todennäköisesti tässä viehättää muun muassa se vapaus toteuttaa itseään ja sit jos viet sen prosessin liian pitkälle, niin sit lopulta se kahlitsee ihmisiä ja sit sul hakeutuukin näihin opettajatehtäviin ihan erilaisii ihmisiä ku tänä päivänä, onks se sit hyvä tai huono, en mä siit tiedä. Jos aatellaan, et munki tehtävä ois opettaa noille oppilaille liiketoimintaan liittyviä asioita. Liiketoiminnas pärjää sillee et sä oot oma-aloitteinen. Aktiivisuus kaikin tavoin, se on tärkeetä, et sä pystyt puhuu jotain, et sul on riittävästi ällii, et tajuut jostain jotain, osaat tehdä päätöksiä ja viedä ne päätökset käytäntöön ja pikkusen systemaattinen ja osaat organisoida ittees, niin se tarkoittaa myös sitä, et sietää aika paljo epävarmuutta. Nää kaikki [taputtaa perehdyttämislomaketta] poistaa epävarmuutta. Jos vähennät sitä epävarmuutta liian pitkälle, niin lopulta käy niin, et ku ne valmistuu työelämään, ne ei ookaan enää, mitä työelämässä vaaditaan, koska ne on saanu liian valmiiks pureksitun opetuksen. Ne ihmiset on ku robotteja ja robotteja ei välttämättä työelämässä, sinne liiketaloustieteen puolelle varmasti tarvita.

6.5 Perehdyttämisen arviointi

Perehdyttämisen arvioimiseksi kysyin opettajilta ensin, mitä hyvää omassa syksyssä tai aloitusvaiheessa oli ja toiseksi, millaista on omasta mielestä hyvä perehdyttäminen. Lopuksi kysyin, mitä ja miten Helian perehdyttämisessä voitaisiin tehdä paremmin. Tarkoituksena oli selvittää opettajien tarpeita ja odotuksia - mitä hyvää ja kehitettävää perehdyttämisessä on.

6.5.1 Aloituslukukauden hyvät puolet

Oheiseen taulukkoon on koottu opettajien määrittelemät aloituslukukauden hyvät puolet. Vastaukset on luokiteltu siten, että ylimpänä ovat eniten mainitoja saaneet tekijät ja alimpana ovat yksittäisiä mainintoja saaneet tekijät.

Taulukko 16. Aloituslukukauden hyvät puolet

Mitä hyvää aloituslukukaudessa oli?	Maininnat	
Muiden opettajien positiivinen, auttavainen, asenne uutta opettajaa kohtaan	6	H1, H2, H3, H4, H7, H8
Sai tehdä paljon itse ja perehdyttämisen itseohjautuvuus	3	H1, H2, H3
Perehtyminen työtä tekemällä, tarpeen mukaan	3	H3, H4, H6
Oppi tuntemaan ihmisiä	2	H2, H4
Kummiopettajan joustavuus	1	H3
Koskelan järjestämä tilaisuus, johon johtokin osallistui	1	H4
Yhteistyö kollegojen kanssa edesauttoi nopeaan työn sisäistämiseen	1	H2
Vaivattomasti on mennyt	1	H5
On huomannut osaavansa jotain ja onnistuvansa ja se, ettei hänelle ollut järjestetty ”semmosta perehdyttämistä”	1	H1
Yhteensä	19	

Eniten mainintoja (6) sai muiden opettajien positiivinen ja auttavainen asenne uutta opettajaa kohtaan. *No plussaa on, et on otettu hyvin vastaan. Ihmiset on ottanu hyvin uuden jäsenen työyhteisöön vastaan. Siitähän se lähtee, että, opettajat on ystävällisiä, avuliaita ja se on ihan se perusjuttu. Koen, että oon saanu aina apua.* (H7.)

Kolmesta opettajasta oli hyvää, että he olivat saaneet tehdä itse ja perehtyä paljon itseohjautuvasti. *Must tää on hyvä yhdistelmä ollu et sitä itseohjautuvuutta, et on voinu esimerkiks niitä [perehdyttämiskursseja] valita. Et tietyt on pakollisia ja jotkut on valinnaisia ja sitte tosiaan tää lähioppi, mulle sopiva ainakin henkilökohtaisesti. Ihmisethän on hirveen erilaisia.* (H3.)

Kolme opettajaa piti hyvänä, että perehdytystä oli tullut työtä tekemällä tarpeen mukaan. Heistä yksi kehui erityisesti kummiopettajansa joustavuutta. Toinen puolestaan piti hyvänä myös henkilöstöpäällikkö Koskelan järjestämää perehdyttämispäivää, ja että johdon edustajana rehtori oli osallistunut päivään. Opettajan mukaan johdon osallistuminen osoittaa arvostusta.

H4: No ehkä se, et se [perehdytys] on tullu kuitenkin sillai tavallaan siinä työn mukana, että kun kollegaltakin on aina kysyny työn tilanteissa neuvoa. Ja kyl mun täytyy sanoo, et se oli ihan kiva se Koskelan järjestämä, oliko se nyt puol päivää vai koko päivä, mä en enää muista. Puol päivää se varmaan oli se tilaisuus. Siitä jäi kauheen hyvä jälkimaku. Ja siinä oli rehtorikin mukana. Musta

on tärkeä, et talon johtokin on osallisena siinä. Mun mielestä se osoittaa jonkin sortin arvostusta kuitenkin, et ne on mukana. Siit on sillai jääny semmonen ihan jees mielikuva.

Kahden opettajan mukaan oli hyvää, että he olivat oppineet tuntemaan ihmisiä. Kuten luvussa 6.1.3 ilmeni, niin tässäkin kohdassa itse tekemiseen ja itseohjautuvuuteen nivoutui yhteistyö muiden opettajien kanssa, mikä yhden opettajan mukaan osaltaan vaikutti nopeaan työn sisäistämiseen. *Syksyyn varmaan ehkä just sen takii sisälty paljo sisälty hyvää, et sai tehä paljo itte. Oppi tuntee aika paljon ihmisiä. Jotekin joutu niitten kaikkien [muiden opettajien] kans, et pääs aika nopeesti sisään siihen hommaan.* (H2.)

Yksi opettajista koki hyvänä, että aloitusvaihe oli sujunut melko vaivattomasti suuresta työmäärästä huolimatta. Opettajalla oli mennyt ”tietysti” iltoja, mutta ei ”onneksi paljon viikonloppuja”. Tunnit olivat riittäneet ja hän oli selviytynyt.

H5: Mun mielestä aika vaivattomasti on menny kuitenkin tässä tää aloitusvaihe. Kaikenkaikkiaan ihan niinkun ok. Et työmäärä oli aikamoinen alussa. Mulla oli iso kuorma. Mä en ajatellutkaan, mut aloin vertaamaan muiden kanssa, huomasin, että hui ja säikähdin, kun kuulin, että mulla onkin kauheen paljon verrattuna siihen normaaliin tuntimäärään. Että, miten tästä nyt selviää, kun vielä on justinsa alottanu. Et tuli semmonen pieni paniikkireaktio siinä, kun opetus oli jo alkamassa, mutta tota onneksi sitte lähti käyntiin, niin sitte mä huomasin, että kyllä ne tunnit riittää. Et mä pystyn, vaikka aika paljon meni iltoja tietysti, mutta kuitenkin. Et ei paljo viikonloppuja, onneks, tarvinnu käyttää niin hirveesti. Että tota, kyllä siitä selviää hommasta ku hommasta.

Yhden opettajan aloitusajassa oli hyvää, että hän oli huomannut osaavansa ja saaneensa onnistumisen kokemuksia. Hän myös piti hyvänä, ettei hänelle ole järjestetty ”semmosta perehdyttämistä”.

H1: Mä en oo semmonen henkilö, joka kokee, et tarvitsis semmosta perehdyttämistä, koska jos mä olisin semmonen ihminen, joka kokee, että tarvitsis perehdyttämistä, mä myös muistaisin todennäköisesti aika paljon paremmin, et onks mulle puhuttu tulokortista. Se on ihan kiinni siitä asiakkaasta, mä oon nyt tässä tilanteessa ollu se asiakas.

6.5.2 Hyvä perehdyttäminen

Seuraavaan taulukkoon on koottu opettajien näkemyksiä hyvästä perehdyttämisestä. Vastaukset on luokiteltu suhteessa perehdyttämisen lähtökohtiin, sisältöön, menetelmään ja tilanteeseen, aikatauluun, työnjakoon ja vuorovaikutukseen sekä seurantaan.

Taulukko 17. Hyvä perehdyttäminen

Millainen perehdyttäminen on omasta mielestä hyvää?	Maininnat	
Lähtökohtana on		
- strategia, visio ja yksilöllisyys sekä organisaation valmius myllerrykseen - uudistumiseen	1	H1
- osittain tulijan tarpeet huomioiva perehdyttäminen	1	H3
- hyvä ilmapiiri	1	H8
Perehdyttämiseen sisältyy		
- kokonaiskuva organisaation toiminnasta	1	H4
- organisaation tavoitteet ja odotukset, työn sisältö	1	H5
- peruseriaatteen	1	H2
- ehdottomat säännöt ja uusien ihmisten näkemysten seuranta	1	H8
- ihmiset, työtavat ja talon tavat	1	H6
Menetelmä ja tilanne		
- perehdyttämislomake ja koulutuspaketti	1	H8
- tietyt pakolliset elementit	1	H3
- kierrätys talossa, informaatiota paperilla ja kerrottuna	1	H5
Aikataulu		
- asteittain	1	H5
- mahdollisimman ajoissa	1	H6
Työnjako ja vuorovaikutus		
- itse tekemällä ja selvää ottamalla	4	H1, H2, H4, H5
Yhteensä	14	

Kolme vastausta liittyi perehdyttämisen lähtökohtiin. Yksi opettaja määritteli, että hyvän perehdyttämisen lähtökohtina ovat strategia, visio ja yksilöllisyys ja jatkoi toivomalla, että oma organisaatio olisi valmis myllerrykseen, jossa nykyisiä rakenteita ja toimintatapoja pyritään uudistamaan. Organisaatio olisi uskottava toimimalla niin kuin se opettaa. Toisen opettajan mukaan hyvässä perehdyttämisessä huomioidaan osittain tulijan tarpeet ja kolmannen opettajan mukaan merkittävää on hyvä ilmapiiri. Esimerkkinä on ote ensin mainitun opettajan haastattelusta:

H1: Kaikkihan periaatteessa lähtee strategia-ajattelusta, et mimmonen tää koulu haluaa olla, millaisii palveluja täällä halutaan tuottaa, kenelle me halutaan niitä tuottaa, mimmosii ihmisii me halutaan täältä tuottaa. Tarvitset määrätynlaisia ihmisiä toteuttamaan tätä ohjelmaa ja sit ku tiedät suurinpiirtein, mimmosii ne ihmiset on, sithän voit rakentaa sen perehdyttämisohjelman. Kaikki lähtee strategioista ja visiosta, mut me ollaan kaikki yksilöitä ja joku haluaa tämmösen perehdyttämisen ja joku tämmösen perehdyttämisen, ku ei täs kuitenkaan olla liukuhihnalla töissä, sithän tää oiski helppo nakki. Toivon, et tämmönen kouluorganisaatio ois valmis myllerrykseen,

sitähän pitäs noille asiakkaille eli oppilaillekin opettaa. Pitäs toimia vähän niin kuin itse opetat, kuitenkin se oma esimerkki on paras tämmösen johtamisen tai opettamisen keino. Ei organisaatio oo kovinkaan uskottava, jos se toimii täysin päinvastoin, mitä opettaa. Me opetetaan täällä, et maailma muuttuu ja kun maailma muuttuu, täytyy toimia toisella tavoin. Jos me kuitenkin toimitaan täällä niin, et pyritään säilyttämään nykyisiä rakenteita ja toimintatapoja ja prosesseja, niin siinä on vähän ristiriita

Perehdyttämisen sisältöön liittyi viisi vastausta. Yhden opettajan mukaan hyvään perehdyttämiseen sisältyy kokonaiskuva organisaation toiminnasta, toisen mukaan hyvässä perehdyttämisessä käsitellään organisaation tavoitteet ja odotukset uudelle opettajalle sekä työn sisältö. Kolmannen mukaan perusperiaatteet ja neljännen mukaan ehdottomat säännöt, joissa ei saa tulla ”klikkauksia” sekä uusien ihmisten näkemysten seuranta, sisältyvät hyvään perehdyttämiseen. Viides opettaja määritteli, että ihmisiin, työtapoihin ja talon tapoihin perehdyttäminen sisältyvät hyvään perehdyttämiseen. Perusperiaatteisiin ja näkemysten seurantaan viitattiin seuraavasti: *Sillon alussahan sä et voi tietää jotain asioita. Sä et voi tietää, miten Winba toimii tai mitä se vaatii. Et sillon on hyvä, et opetaan niitä perusperiaatteita.* (H2.) *Ja sitte mun mielestä viimeinenä ehkä just tää, että osataan, follow up -mielessä, et niin kauan ku ihmiset on vielä suhteellisen uusia, että sillon pyritään niitä näkemyksiä ottaa, koska sillon taas ku on ollu x määrän vuosia, niin sittehan ei enää niinku* (H8).

Kolme opettajaa määritteli perehdyttämisen menetelmään ja tilanteeseen liittyvän näkemyksen. Yksi heistä piti hyvänä perehdyttämislomakkeen ja koulutuspaketin käyttöä. Toisen mukaan on hyvä, että perehdyttämisessä on tietyt pakolliset elementit. Kolmannen mielestä talossa kierrättäminen, riittävästi informaatiota paperilla ja kerrottuna sisältyvät hyvään perehdyttämiseen. Asteittaisuus ja toisaalta mahdollisimman ajoissa saatu perehdytys olivat kahden opettajan mukaan hyvän perehdyttämisen ominaisuuksia.

H8: No kyl mun mielestä siinä on se struktuuri tyyppiä, et on olemassa joku tietty tollanen lomake, joka Heliällä on. Sen tyyppinen. Ja sitte tietty just tällanen koulutus, koulutuspaketti. Ja sekin toimii Heliällä erittäin hyvin. Sillon ku tullaan tietynä aikana. Sit ku sä tuut ohi niiden aikojen, sillonhan sä oot ihan eri asemassa. Et se on niinku sellanen tietynlainen probleema. Ja sit ne oleelliset, ehdottomat säännöt, jotka ei vaan, niissä ei saa tulla klikkausta. Niitä pitää sit pystyä nostaa esille. Ja sitte mun mielestä se, että se organisaatio todellakin ymmärtää sen, että koko organisaatio todellakin on uuden perehdyttäjä, et se lähtee just siitä halusta, et ilmapiiiri on sellanen.

H3: Varmaan siin on hyvää sellanen yhdistelmä, et siin on tiettyjä pakollisia elementtejä ja sitte osittain se on semmosta niinku mun tarpeista ja sen tulijan tarpeista lähtevää ja vapaavalinnaista ja sen mukaan ohjattavaa. Nimittäin se ois tavallaan liikaa sen uuden ihmisen niskoille, jos se joutus tietyl tapaa, jos kaiken pitäs olla hänen tarpeistaan lähtevää ja siihen tulis vähän semmosia,

mitä mä sanosin, siinähan tulee vähän sekin, et on noloa, jos ei tiedä jotain perusasioita, tai on hirveen hyvä, et perusasiat kerrotaan, tiespä ne tai ei. Mut jossain mielessä, ettei oo liikaa sitä niinkun kaikille yhteistä esimerkiksi tässä tapauksessa ku on iso talo, vaan sitä joustavasti organisoituu, et mä kysyn, ku mulla tulee.

H5: Tietysti se, että tota saa tarpeeksi informaatiota asioista. Se on tärkeää niin paperilla ku kerrottuna ja se, että otettas vastaan, kierrätettäs ympäri jotaki uutta paikkaa, missä perehdyttämisen sitte tapahtuukaan ja että kerrotais tarkasti, mitä työtä odotetaan ja mitä se työ pitää sisällään, koska on myös tärkeä tietää odotukset, koska muuten sitä, vaikka sisältöä voi itse rakentaa esimerkiksi opettajana, on hirveen tärkeä tietää, että mitä siltä odotetaan ja mitkä on ne tavoitteet sille työlle. Et niinku hirveen selkeesti keskusteltas näistä asioista. Ja sitten paljon tietysti on niihin käytännön asioihin kanssa sen jälkeen. Jollon pääsis mahdollisimman nopeesti tekemään sitte, ettei ne olis esteenä semmoset asiat sitte, jos ei tiedä jotakin, ei estäis sitä työtä. Ehkä asteittain, kerralla voi olla liikaa, liian paljon, että vähitellen kaikkia näitä.

Puolet opettajista (4) määritteli, että hyvään perehdyttämiseen sisältyy itse tekemistä ja asioiden selvittämistä. Tekemällä oppii ja muilta voi pyytää apua. Yksi opettajista piti nimettyä kummiopettajaa hyvänä siinä tapauksessa, että uusi henkilö ei jostain syystä kykene pyytämään apua tai keskustelemaan muuten kollegojen kanssa.

H1: Mun mielestä siinä tilanteessa sitähan oppii vain ja ainoastaan tekemällä asioita, tekemällä virheitä ja sit taast toisaalta pyytämällä apua kollegoilta tai yleensä muilta ryhmän, käytävän, kerroksen muilta ihmisiltä. Mut jos et sä syystä tai toisesta pysty siihen kollegojen kanssa keskusteluun tai pyytämään apua, niin sit se on hyvä et sul on joku niin sanottu nimetty ihminen, jonka luo voi mennä niin ettei tarvii mennä hattu kourassa pyytää, et sori, et voisinkö mä nyt häiritä sua, mul on tällöinen pikku ongelma.

6.5.3 Opettajien näkemyksiä perehdyttämisen kehittämiseksi

Opettajien näkemykset perehdyttämisen kehittämiseksi on jaeteltu oheisessa taulukossa seitsemään luokkaan seuraavasti: kehittämis ehdotukseen suhteessa perehdyttämiseen ennen työn alkamista, perehdyttämisen sisältöön, menetelmään, aikatauluun sekä työnjakoon ja vuorovaikutukseen. Olin kysynyt kehittämis näkemyksiä myös aiempien teemojen yhteydessä. Seuraavaan taulukkoon on kokonaisuuden hahmottamisen vuoksi lisätty viittaukset aiemmin käsiteltyihin kehittämis ehdotuksiin ja lukuihin. Tässä luvussa tarkastellaan vain niitä kehittämis näkemyksiä, joita opettajat pohtivat kysyessäni mitä ja miten voisi tehdä paremmin.

Taulukko 18. Opettajien näkemyksiä perehdyttämisen kehittämiseksi

Mitä ja miten voisi tehdä paremmin?	Maininnat	
Ennen työn alkamista uusi opettaja		
- saa tunnuksia järjestelmiin	2	H7, H8
- varmistaa kontaktit kollegoihin	1	H8
- aaa kurssisiin liittyvää materiaalia ja esim. Opettajan oppaan	1	H7
Sisältö		
- päättäjärjestelmä	1	H4
- tiedonhaun koulutus	1	H8
Menetelmä		
- varasysteemi myöhemmin aloittaville	2	H2, H8
- perehdyttämisen pelisääntöjen selvittäminen	1	H1
- perehdyttämiskansio (kriittinen ehdotus)	1	H1
- materiaali: oppaita opetustyöstä	1	H3
- yleinen kummiopettaja ja kokoontumiset (myös työnjakoa ja vuorovaikutusta)	1	H7
Aikataulu		
- koulutuksia varhaisemmassa vaiheessa, ks. Luku 6.2.3		
Määrämuotoisten koulutusten aikataulu		
- perehdyttämistilaisuuksia säännöllisesti pidemmällä aikavälillä, ks. luku 6.3.2 Asiantuntijuuden jakaminen		
Työnjako ja vuorovaikutus		
- tapaamiset, Best Practice -tyyppinen käytäntö, luentovierailut ks. Luku 6.3.2 Asiantuntijuuden jakaminen		
Yhteensä	12	

Kolme opettajaa ehdotti ennen työn alkamista toteutettavia perehdyttämistoimenpiteitä. Kaksi opettajista ehdotti, että uusi saisi tunnuksia järjestelmiin, kuten intranettiin, työsopimuksen al-lekirjoittamisen jälkeen. Yksi opettaja suositteli, että syksyllä aloittavan uuden opettajan kan-nattaisi varmistaa kesäkuussa kontaktit aiempiin opettajiin, niinkuin hän oli itse tehnyt. Yksi opettaja ehdotti, että olisi jokin muistilista joko esimiestä tai perehdyttäjäkollegaa varten mate-riaalista, joka pitäisi toimittaa uudelle opettajalle ennen työn aloitusta. Toimitettava materiaali liittyisi opettajan tuleviin opintojaksoihin. Lisäksi uusi saisi esimerkiksi opettajan oppaan. Opettajien perusteluna oli, että kesän aikana aloittava opettaja saisi jo hieman tietoa kursseista ja erityisesti toimintatavasta niillä kursseilla, joissa tehdään yhteistyötä muiden opettajien kans-sa.

H8: Mainstream-haussa: että tehdään työsopimus keväällä ja alottaa elokuussa, niin silloin kyl suosittelen sitä, et kannattaa kesäkuussa varmistaa ne kontaktit opettajiin, jotka on aikasemmin opettanu. Se toimi erittäin hyvin ja siitä oli itse asiassa tuol perehdyttämistreffeillä puhetta myös, että vois olla ihan hyvä. Niinku minullekin avattin Blackboard jo sitte keväällä, et mä pystyin katsoo. Toisaalta emmä halunnu kamalan, halusin vaan nähdä sen, arvioida, et mikä sen kurssin idea on jo miten se on rakennettu, niin sit mä tiesin, et okei tosta mä pääsen eteenpäin sitte syksyllä. Et se anto rauhaa kesäksi myös ja siitä oli just myös...rehtori puhu siitä myös. Vois ajatella, kun on työsopimuksen allekirjoittanut, niin pääsis ainaki tiettyihin järjestelmiin kesälläkin niin voi katsoo vähän.

Kaksi opettajaa esitti perehdyttämisen sisältöön liittyvän ehdotuksen. Toisen opettajan mukaan perehdyttämiseen kannattaisi sisällyttää organisaation päättäjäjärjestelmästä kertominen. *Ehkä tällaisesta päättäjäjärjestelmästä informoiminen vois olla, et millä tasolla mitki asiat päätetään, niin tota noin, mul on semmonen mielikuva, et se ei ois oikein tossa perehdytyksessä käyny ilmi tai ainaki käyty sit niin nopeesti, et sitä ei oo niinku sillain sisäistäny* (H4). Toinen opettaja ehdotti tiedonhaun koulutusta, koska kirjastossakin on monenlaisia tietokantoja ja lähteitä, joita opiskelijat käyttävät, mutta myös opettajan kehittymisen vuoksi olisi hyvä tietää niistä.

Perehdyttämisen menetelmiin liittyviä kehitysehdotuksia tuli useita. Kahdessa haastattelussa ehdotettiin poikkeavana ajankohtana aloittaville jonkinlainaista varajärjestelmää. Toinen heistä oli itse tullut hieman myöhemmin kuin muut, joten hän ei ollut ehtinyt yhteisiin perehdyttämistilaisuuksiin (haastatteluote luvussa 6.2.3) ja toinen opettaja oli havainnut tapauksen, jossa poikkeavaan ajankohtaan tullut opettaja ei ollut saanut riittävää perehdytystä.

H8: se, kun henkilöt tulee ripotellen, niin niiden perehdyttäminen, niin siihen, sen varmistaminen, et se toimii, koska tässä tapauksessa, jonka mä näin, niin se ei toiminu. Mä en tiedä, miten kummedööri oli siinä määritelty.

Yksi opettajista ehdotti, että uuden ihmisen pitäisi tietää, mitkä ovat perehdyttämisen pelisäännöt. Pitäisi selvittää perehdyttämisen tavoite organisaatiotasolla ja uuteen opettajaan kohdistuvat odotukset. Uudelle kerrottaisiin ajoissa, odotetaanko häneltä aktiivista vai passiivista otetta omaan perehtymiseen, jotta opettajan odotukset olisivat realistiset. Opettajan mukaan uudella opettajalla pitäisi olla aktiivinen ote omaan perehtymiseen, koska työkin on itseohjautuvaa.

H1: Perehdyttämisessä pitäisi olla myös perehdyttämisen pelisäännöt. Ehkä se vois olla olennaisista kertoo, et mikä on perehdyttämisen tavoite ja mitä toivotaan siltä uudelta ihmiseltä, joka siihen organisaatioon tulee, et onks tää tosiaan semmonen perehdyttäminen, et ihminen on

täysin passiivinen ja sen organisaation tehtävänä on perehdyttää sit se uus ihminen siihen tehtävään vai onks tää sellanen perehdyttämisprosessi et sen uuden ihmisen tulee olla aktiivinen, koska sit se organisaatio ei välttämättä ei kovin systemaattista perehdyttämisprosessia tuu tarjoamaan, koska esim. voi olla semmonen ku tää opettajan tehtävä, et tää on itseohjautuva, joudutaan ite miettiä, miten tää homma toteutuu. Kun tämmönen perehdyttämisprosessi on, et siin kerrottas hyvissä ajoin, et täällä perehdyttäminen on kevyempi tai vastuu siinä perehdyttämisessä on pitkälti sillä uudella ihmisellä, että ne odotukset sen perehdyttämisen suhteen on oikein, koska se ongelma perehdyttämisen suhteen on, et jos sä tuu tämmöseen organisaatioon, sä odotat, et sä saat kaikenkattavan perehdyttämisohjelman, sit sä huomaatkin et käytännössä tämmöstä kaikenkattavaa ei ookaan.

Edellinen opettaja kertoi myös ehdottaneensa perehdyttämiskansiota, kun hän oli aiemmin vastannut perehdyttämisprosessiin liittyvään kyselyyn. Haastattelussa hän kertoi, että ehdotuksesta huolimatta hän suhtautuu kansioon kriittisesti, koska kansiota ei saa koskaan valmiiksi ja täydelliseksi yksilöiden erilaisten toiveiden vuoksi.

H1: Laitoin siinä vaiheessa, kun tuli tämmönen kysely, et miten parantaisit perehdyttämisprosessia, et ois kiva, jos ois kansio, sehän on semmonen perinteinen tapa, mis tarkasti selitetään. Ikinähän semmosta kansiota ei saa täydelliseksi, se ei oo koskaan valmis, joku haluaa enemmän tietoo, joku haluaa vähemmän tietoo, joku haluaa oppia käden kautta, tekemällä virheitä, joku taas haluaa hirvittävästi etukäteen varmuutta, et miten tää homma niinku menee, mä haluan saada kokonaiskäsityksen. Me ollaan kaikki yksilöitä, et sä voi tehdä semmosta.

Yksi opettaja oli saanut kummiopettajaltaan vinkin kirjasta, jossa kerrotaan korkeakoulujen tai ammattikorkeakoulujen opetustyöstä. Opettaja pohti, että perehdyttämisen alkuvaiheessa voisi olla hyödyllistä, jos annettaisiin muutamia oppaita, joista on ”oikeesti” apua opetustyöhön.

Yksi opettaja ehdotti yleistä kummiopettajaa ja sitä kautta uusien opettajien yhteisiä kokouksia. Ehdotus voidaan nähdä perehdyttämismenetelmän ohella työnjakoon ja vuorovaikutukseen liittyvänä. Koska organisaatiossa on paljon kaikille yhteisiä käytäntöjä, yleinen kummiopettaja voisi käydä ne läpi yhteistilaisuuksissa kaikkien samaan aikaan aloittaneiden kanssa. Etuna olisi, että yleiselle kummiopettajalle kertyisi kokemusta siitä, mitä uudet usein haluavat tietää. Koulutusohjelmakohtaisiin asioihin perehdyttäisiin muulla tavoin.

H7: Mitä mä markkinoisin, niin tosiaan voi olla ihan tämmönen yleinen kummiopettaja, koulun kummiopettaja, et ei meitä uusia opettajia niin hirveesti joka kausi tuu, niin sillä kummiopettajalla ois niinku tajua siitä, et sille kertys tajua siitä, et minkälaisia asiota ne aina kyselee kerrasta toiseen. Ja tavallaan se kummiopettajanakin toimiminen. Ei se nyt vaan kylmiltään käy, et kuka tahansa toimii kummiopettajana tai ainakin semmonen opettaja, joka on ollu vaikka kymmenen vuotta talossa, nii ei välttämättä aina tiedosta, et mitä tässä nyt pitäis kertoa. Sekin on ihan oma

taitonsa tiedostaa se, että mitä pitäis kertoa, koska kaikki tulee niin itsestäänselväksi. Et tavallaan ettei sitä aina pallotellessa, et semmonen kummiopettajuus on tärkeä kyllä myös, et joka opettaa samantyylistä ainetta, et silloin sitä välitetään sisältöasioita ja muuta, mutta täällä on hirveesti käytäntöjä, jotka voi opettaa joku kummiopettaja, joka on kaikille koulutusohjelmissa. Tässä talossa on niin paljon käytäntöjä. Pelkästään jo ne asiat, mitkä löytyy opettajan oppaasta, jotka on kaikille opettajille samat. Olkoon sitten missä tahansa koulutusohjelmassa. Niin selvästi niinkun uupuu, et meillä on hyvä se perehdytyslista, et nämä ja nämä asiat. Suurin osa asioista on semmosia, mitä vois tällainen yleinen kummiopettaja käydä palaverinomaisesti läpi. Et aina kokoonnuttas. Ja juuri kokoonnuttas sillä porukalla, mitä kulloinkin alottaa aina uutena opettajana, jos alottaa vaikka kymmenen, niin hyödyntää sitä aina samaan porukkaan. Koska hirveen moni sanoo, et joo meillä on semmonen perehdytysasielista, mut ei me nyt olla käyty niitä läpi ja turha niitä kaikkii asioita on kaikkien, et hirveä määrä kummiopettajia, sen kun yks kummiopettaja vois käydä koko koulun yleiset asiat. Et tietysti kysytään ne koulutusohjelmansisäiset jutut, et ne pitäis jollain muulla tavoin.

Aikatauluun ja asiantuntijuuden jakamiseen liittyviä kehittämisenäkemyksiä käsiteltiin luvuissa 6.2.3 ja 6.3.2.

6.5.4 Yhteenveto

Viimeisessä teemassa selvitettiin haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä hyvää heidän aloituslukaudessaan oli ollut, heidän näkemyksiään hyvästä perehdyttämisestä ja kehittämisajatuksia Helian perehdyttämisprosessista.

Oli kiinnostavaa havaita, kuinka vahva positiivinen mielikuva opettajilla oli muiden opettajien positiivisesta ja auttavaisesta asenteesta uutta opettajaa kohtaan. Opettajat pitivät myös siitä, että he saivat tehdä paljon itse ja perehtyä tarpeen mukaan työtä tekemällä.

Opettajien mielestä hyvään perehdyttämiseen sisältyy itse tekemistä ja selvää ottamista. Muutoin hyvää perehdyttämistä käsittävät vastaukset hajaantuivat yksittäisiin mainintoihin. Maininnat oli kuitenkin mahdollista jäsentää suhteessa perehdyttämisen lähtökohtiin, sisältöön, menettelmään ja tilanteeseen, aikatauluun, työnjakoon ja vuorovaikutukseen ja näkemysten seurantaan. Yhdessä vastaukset muodostavat hyvän perehdyttämisen kokonaisuuden.

Yksi opettaja toivoi haastattelussaan, että kouluorganisaatio olisi valmis myllerrykseen, ei vain säilyttämään nykyrakenteita ja toimintatapoja. Silloin organisaatio toimisi, kuten se opiskelijoilleen opettaa siitä, että maailma muuttuu ja silloin on toimittava toisin kuin ennen. Hän myös puhui siitä, millaisia odotuksia hänen näkemyksensä mukaan on koulusta valmistuville.

Heidän tulee olla esimerkiksi oma-aloitteisia, ei niin sanotusti robotteja. Muun muassa Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu tukee tätä näkemystä. Julkaisussa määritellään, että uusintava oppiminen eli olemassa olevaan työhön sosiaalistava oppiminen ei vastaa nykypäivän vaatimuksiin. Muuttuvan työelämän vaatimuksiin tarvitaan uudistavaa oppimista, joka on uusia ajatus- ja toimintamalleja kehittävää oppimista. (Kauppi 2003, 8.)

Kehittämisehdotuksia tuli runsaasti. Ehdotuksia tuli niin olemassa oleviin perehdyttämisen osiin kuin aivan uusia ideoita. Hyviä ehdotuksia oli esimerkiksi ehdotus ennen työn aloitusta toimittavan materiaalin muistilistasta ja varajärjestelmä poikkeavaan aikaan aloittaville.

Yksi opettaja ehdotti, että ennen työn alkamista uusi opettaja saisi tunnuksia järjestelmiin ja kursseihin liittyvää materiaalia sekä esimerkiksi Opettajan oppaan. Ehdotuksen tekee kiinnostavaksi se, että opettaja ei ollut itse saanut toivomiaan asioita ennen työnsä alkamista, mutta samaan aikaan aloittaneista opettajista osa oli saanut ennen työn alkua vastaavia asioita.

Opettajan näkemys siitä, että uuden ihmisen pitäisi tietää, mitkä ovat perehdyttämisen pelisäännöt, vaikuttaa itsestään selvältä, mutta ei toteudu aina käytännössä. Uusille pitäisi selvittää perehdyttämisen prosessin tavoite organisaatiotasolla ja uuteen opettajaan kohdistuvat odotukset. Niin ikään tulokkaalle kerrottaisiin ajoissa, odotetaanko häneltä aktiivista vai passiivista otetta omaan perehtymiseen, jotta opettajan odotukset olisivat realistiset. Hän myös kertoi aiemmin ehdottaneensa perehdyttämiskansion käyttöä. Haastattelussa hän kuitenkin suhtautui omaan ehdotukseensa kriittisesti, koska kansio ei ole koskaan valmis ja täydellinen yksilöiden erilaisten toiveiden vuoksi. Tämäkin on mielestäni erittäin hyvä huomio.

6.6 Esimiesten näkökulma perehdyttämiseen

Perehdyttämisen nykytilanteen ja kehittämistarpeiden tutkimista varten tehtiin neljän opettajien esimiehenä toimivan koulutusohjelmapäällikön ryhmähaastattelu. Haastatteluhetkellä (13.2.2006) kaikki päälliköt työskentelivät Pasilassa. Yksi päälliköistä oli työskennellyt tarkasteluajankohtana (syksy 2005) Oulunkylässä.

6.6.1 Yksittäiset esimiehet perehdyttäjinä

Jari Luomakosken koulutusohjelmassa oli aloittanut kaksi tai kolme uutta opettajaa, joita Jari oli perehdyttänyt perehdyttämislomakkeessa koulutusohjelmapäällikölle määriteltyjen tehtävien mukaisesti. Lisäksi hän oli ohjannut opettajat Helian yhteisiin perehdyttämistilaisuuksiin. Lo-

makkeenmukaisen perehdyttämisen lisäksi tapahtui myös epämuodollista perehdyttämistä esimerkiksi henkilökohtaisena kanssakäymisenä. Hän oli käynyt kyselemässä tilanteesta opettajilta ja pitänyt ovia auki. Hän koki, että oma tilanne on ”mielenkiintoinen”, kun omakin perehtymisprosessi on ”tietyllä tavalla matkan varrella”, eikä hän voi osata kaikkea.

Aluksi Oulunkylän toimipisteessä toimineen Taru-Lotta Gumsen koulutusohjelmaan oli tullut kaksi uutta päätoimista ja yksi sivutoiminen opettaja, joita hän oli perehdyttänyt perehdyttämislomakkeen mukaisesti. Lisäksi hän oli perehdyttänyt henkilöitä uusiin tehtäviin. Uusia opettajia oli perehdytetty Helian yhteisten perehdyttämiskoulutusten lisäksi keväällä järjestettävässä infotilaisuudessa, jossa Taru-Lotta oli kertonut koulutusohjelmasta ja oli ollut läsnä vastaamassa lisäkysymyksiin. Hän oli nimennyt kummiopettajat jo keväällä, jotta opettajat voivat tavata toisensa infotilaisuudessa. Opettajat olivat saaneet perehdytystä keväällä myös opintojaksoihinsa. Syksyllä oli käyty keskusteluja ja perehdyttäminen oli jatkunut ”avoimet ovet” –periaatteella, jolloin opettaja pystyi kääntymään joko Taru-Lotan tai kummin puoleen. Opettajat oli kierrätetty talossa. Pyrkimys oli eräänlaiseen liukuvaan perehdyttämiseen alkaen toukuussa järjestettävästä infotilaisuudesta, jossa saatavan tiedon lisäksi tarjotaan kahvia ja tutustutaan moniin ihmisiin. Kesällä uusi opettaja voi jo suunnitella syksyä. Keväisestä ajankohdasta on etua organisaatiollekin, koska syksyllä aloitusajakohta on kiireinen.

Seppo Salon koulutusohjelmaan ei ollut tullut uusia opettajia. Hän oli kuitenkin perehdyttänyt opettajia opintojaksojen vaihtumisten vuoksi ja antanut työvälineperehdytystä.

Minna Kivihalmeen koulutusohjelmassa oli aloittanut yksi uusi opettaja. Koulutusohjelmapäällikön vastuulle kuuluvan perehdyttämisen lisäksi Minna oli etsinyt opettajalle kummin ja johdattellut hänet keskustelemaan oikeiden opettajien kanssa niistä opintojaksoista, joita opettajalla on. Minna oli käynyt seurantakeskustelun pari kuukautta opettajan aloittamisen jälkeen ja hän oli kysellyt ”aina välillä kuis pyyhki”. Yleensä opettajallakin oli ollut samalla kertaa jotain kysyttävää Minnalta. Kuten Seppo, myös Minna oli antanut eräänlaisia pieneniserehdytyksiä muun muassa erilaisiin järjestelmiin.

6.6.2 Yhteisiä näkemyksiä perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä

Esimiesten mielestä heidän on annettava antaa aikaa ensimmäisenä työpäivänä uudelle opettajalle. Esimiehen pitäisi varata aamupäivä uudelle – ottaa hänet vastaan, tutustuttaa paikkoihin ja käydä syömässä uuden opettajan kanssa. Erityisesti Taru-Lotasta oli tärkeää, että uusi ihminen kokee ensimmäisenä päivänä taloon tullessaan, että hänet on vastaanotettu hyvin, mikä

”voi antaa anteeksi kaikenlaisia pikkunotkahduksia matkan varrella”. Jonkun pitää olla toivotamassa tervetulleeksi ensimmäisenä päivänä ja esimiehellä on oltava silloin aikaa. Myös rekrytointiprosessin sujuminen on tärkeää, mutta ensimmäinen työpäivä on tärkeämpi. Muut kannattivat näkemystä.

Koulutusohjelmapäälliköt pitivät perehdyttämissuunnitelmalomaketta hyvänä työkaluna, josta opettajat voivat helposti hyödyntää omaan perehtymiseensä. Lomakkeen lisäksi muuta tavoiteasetantaa ei ollut käytetty. Päälliköt olettivat lomakkeiden päätyneen opettajien pöytälaatikoihin. He kokivat, että lomake on silloin tehnyt tehtävänsä – sitä ei enää tarvita. Taru-Lotta aikoi silti käydä lomakkeen kohdat läpi kehittämisseskusteluissa syksyllä aloittaneiden opettajien kanssa, jotta selviää, onko kaikki jo opettajille selvää.

Uusien opettajien työhuoneet ovat valikoituneet sattumanvaraisesti. Pasilan uuden toimitalon valmistuminen oli mahdollistanut jonkin verran työhuoneiden halutunlaista jakamista. Haastattelussa koettiin, että organisaation muihin jäseniin tutustuttamisen ensisijainen etu on, että muut saavat tietää uudesta henkilöstä. Uuden kannalta olisi ehkä parempi vähän kerrallaan tapahtuva muiden esittely.

Työvälinekoulutukset koettiin hyödyllisinä. Koulutuksilla on Sepon mukaan yksi haittapuoli. Se, että järjestelmiä on päästävä käyttämään pian koulutuksen jälkeen, jotta tieto ei unohdu. Muuten tarvitaan esimerkiksi kummiopettajan apua.

Minnan mukaan perehdyttämisessä tärkeintä on, että uusi ihminen osataan ohjata oikeille tiedonlähteille. Esimerkiksi perehdyttämiskoulutusten suurin hyöty on siinä, että niiden avulla saa tietää, että jokin on olemassa ja koulutuksen jälkeen tarvittavan asian tai tiedon osaa etsiä.

Päälliköt olivat tyytyväisiä kummiopettajakäytäntöön. Kummin asenne on tärkeää, hänen pitää haluta auttaa ja jakaa tietoaan. Siksi kummikandidaateilta kysytään, haluavatko he kummiksi. Kummit kuuluvat yleensä samaan osaamisalueryhmään kuin uusi opettaja. Mielellään vielä kummi opettaa samantapaista kokonaisuutta kuin uusi opettaja. Taru-Lotan mukaan kummi tarvitsee tuekseen perehdyttämislistan, jotta hän muistaa mitä *ainakin* on käytävä läpi. Päälliköt pohtivat myös kummien työaikaressursointia. Ilmeni, että yhtenäistä käytäntöä ei ole. Joissain yksiköissä kummeille resurssoidaan työaikaa, joissain ei resurssoida.

Esimiehet pohtivat, kuinka asiantuntemuksen jakamista voidaan edistää perehdyttämisessä. Taru-Lotan mukaan asiantuntijuuden jakaminen on hänen koulutusohjelmansa kulttuurissa.

Lähtökohta on, että aina ei tarvitse kaikkea tehdä alusta uudelleen. Minna ja Seppo kertoivat tavoitteesta, että opintomateriaali olisi kaikkien käytettävissä, jolloin uusi opettaja saisi tiedon vanhoista materiaaleista. Tavoitteessa on edetty. Jari huomioi, että materiaalin jakamisessa ongelmana on lähinnä vähemmistö, joka ei halua jakaa omia aikaansaannoksiaan. Minna kertoi, että hänen koulutusohjelmassaan uusi opettaja laitetaan kahteen tiimiin. Uusi opettaja on yhteistyössä molempien tiimien kanssa. Haastattelussa huomioitiin myös se, että organisaatio voisi saada uudelta henkilöltä asiantuntemusta, mutta siihen ei otettu enempää kantaa.

Jari piti ongelmana, että päälliköiden aikaa kuluu erilaisten henkilökorttien ja vastaavien hakeamiseen. Hänestä olisi hyvä, että uuden henkilön pöydällä olisi valmiina perustyökalut (mm. käyttäjätunnukset ja salasana) kirjekuoressa odottamassa. Muut päälliköt kannattivat näkemystä. Päälliköt kokivat, että heillä on liikaa vastuuta ja monissa muissa organisaatioissa henkilöstöhallinto tukee enemmän uuden henkilön aloittamista. He jatkoivat pohtimista ja päätyivät siihen, että henkilöstöhallinto järjestäisi avaimet ja muun tarvittavan. Uuden henkilön aloittaessa pitäisi olla valmiina ainakin postilaatikko, kulkukortti, avaimet ja käyttäjätunnukset, jotka hän kuittaisi vastaanotetuksi ensimmäisenä päivänä. Koska esimerkiksi salasanoja ei voi luovuttaa kenelle tahansa, olisi luontevinta, että päällikkö luovuttaisi ja ottaisi vastaanottokuittauksen niistä uudelta opettajalta. Myöhemmin päädyttiin vielä siihen, että verkkotunnukset kannattaisi olla jo ennen työn alkamista, jotta uusi henkilö pääsee tutustumaan intranetiin ja esimerkiksi siellä olevaan Opettajan oppaaseen. Jonkinlaisen perehdyttämismateriaalin, kuten nykyisen Opettajan oppaan, olemassaoloa pidettiin hyödyllisenä. Taru-Lotta kertoi, että toukokuun infotilaisuudessa on jaettu kopioitua opasta. Hänestä ongelmana saattoi olla, että syksyllä paperinen opas ei välttämättä olekaan enää ajantasalla. Siksi intranetistä luettava opas on parempi vaihtoehto.

Sepon mukaan kaupallisissa koulutusyrityksissä uutta kouluttajaa ei laiteta ”kylmiltään” vetämään kurssia, vaan kouluttaja käy ensin kurssin itse. Näin pyritään tiettyyn koulutuksen laatuun. Minna nyökkäili näkemykselle. Taru-Lotta kertoi, että heillä opettajat saavat mennä seuraamaan toisten opettajien tunteja ilmoittautumalla. Vierailijavierailevista luennoitsijoista tiedotetaan ja heidän luentojaan voi mennä kuuntelemaan ilmoittautumatta. Käytännössä kuunteluvierailija ei ole tehty paljon, ehkä osittain kiireiden vuoksi. Keskustelun perusteella Taru-Lotta ehdotti, että perehdyttämishjelmassamme voisi olla, että ”käypäs kurkkaamassa nyt vaikka kolmen opettajan opetusta”. Siitä voisi olla hyötyä, vaikka uudella olisikin taustalla pedagogiset opinnot. Muiden opettajien seuraamisesta voisi saada ideoita ja ehkä uskallustakin käyttää erilaisia menetelmiä. Päälliköt kannattivat ehdotusta.

Jarin mielestä perehdyttämistä vastuiden pitäisi olla kuvattu selkeämmin jossain. Hän ei tiennyt, miten vastuut jakaantuvat jatkaen puheenvuoroon määrittelemällä, että hiljaista tietoa on paljon. Taru-Lotta kertoi yrittävänsä aina muistaa sanoa tulokkaalle, että jokaisella itsellään on vastuu perehtymisestään. Koska tulokkaalla on perehdyttämissuunnitelmalomake, hän voi itsekin seurata omaa perehtymistään ja selvittää asioita. Myös muiden päälliköiden mukaan uudella ihmisellä itsellään on vastuu perehtymisestään. Uusi henkilö voi hyödyntää eri menetelmiä, kuten valmiita koulutuksia, infotilaisuuksia, kollegoita ja käyttää perehdyttämislomaketta tukena. Seppo huomioi, että opettajat ovatkin ”aika itsenäisiä”, eivätkä siksi tarvitse paljon tukea. He pystyvät ”itsenäisesti vetää ja ottaa selvää asioista, jos ei tiedä”. Esimiehetkin kertoivat perehtyneensä perehdyttämiseen itsenäisesti.

Jarin mukaan vapaamuotoiset keskustelut soveltuvat perehdyttämisen seurannaksi parhaiten, koska päälliköt ja opettajat työskentelevät lähellä toisiaan. Minna kannatti Jarin näkemystä ja lisäsi, että vuorovaikutus ja sen mahdollistaminen, läsnäolo, ovat tärkeämpiä kuin kirjallinen seuranta.

Seppo huomioi, että perehdyttäminen on tärkeä asia, koska siinä vaiheessa uusi työntekijä saa ”ihan oikean kokemuksen”, haluaako hän pysyä kyseissä työpaikassa. Taru-Lotta yhtyi näkemykseen. Seppo lisäsi, että hyvä perehdytys nopeuttaa työhön kiinnipääsyä. Päälliköistä oli hyvä, että perehdyttämisprosessi yleensäkin on olemassa. Heillä oli omakohtaisia kokemuksia, että perehdyttämisprosessia ei aina ole.

6.6.3 Yhteenveto

Esimiehet kertoivat perehdyttäneensä uudet opettajat vastuunsa mukaisesti. Kaksi kolmesta uusia opettajia perehdyttäneestä esimiehestä viittasi vastuulleen kuuluneen perehdyttämisohjelmakkeen mukaiset tehtävät. Perehdyttämisohjelmakkeen lisäksi esimiehen vastuulle kuuluvia tehtäviä ilmenee Laatukäsikirjan perehdyttämisprosessikaaviosta, jossa määritellään esimerkiksi kummin nimeäminen opettajalle, kuten esimiehet olivat tehneet.

Perehdyttämisen seuranta ei ollut systemaattista. Esimiehet olivat seuranneet perehtymistä epämuodollisissa keskusteluissa ja kehityskeskustelussa. Seurantahaastatteluissa ja niiden ajankohdissa oli vaihtelevia käytäntöjä. Esimiehet olivat tyytyväisiä epämuodolliseen seurantaan, eivätkä he kaivanneet tiukempaa seurantaa.

Tavoiteasetannan apuvälineenä toiminut perehdyttämisohjelmalomake koettiin hyväksi työkaluksi. Lista koettiin hyödyllisenä työkaluna paitsi uudelle henkilölle, myös kummiopettajalle. Lomakkeen lisäksi muuta tavoiteasetantaa ei ollut käytetty. Esimiesten mukaan vastuu perehtymisestä kuuluu uudelle ihmiselle itselleen perehdyttämislomaketta hyödyntämällä. Myös työvälinekoulutuksia ja kummiopettajakäytäntöä pidettiin hyödyllisinä. Kummin auttamishaluista asennetta pidettiin tärkeänä. Haastattelun mukaan asiantuntemuksen jakamista edesauttavat opintomateriaalin jakaminen ja uuden opettajan yhteistyö tiimeissä.

Esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että heidän on varattava aamupäivä uudelle ihmiselle hänen ensimmäisenä työpäivänään. Näkemys vastaa kirjallisuudessa esitettyä ihannekäytäntöä, minkä mukaan esimiehen on oltava ensimmäisenä työpäivänä vastassa (Kangas 2003, 9; Lepistö 2004, 59; Valvisto 2005, 48.) Kun organisaatiossa ymmärretään, kuinka tärkeitä ensimmäiset neljästä kuuteen viikkoa ovat uuden henkilön sosiaalistumiselle, ymmärrys auttaa järjestämään koulutusta ja ottamaan mukaan kollegoita tulokkaan organisaatioon sosiaalistumiseksi (Filstad 2004, 404).

Oulunkylässä toukokuussa järjestetty infotilaisuus ja tilaisuudesta alkava eräänlainen liukuva perehdyttäminen on kiinnostava ratkaisu. Tilaisuuteen mennessä oli jo nimetty kummiopettaja, jonka ja monia muita henkilöitä uusi opettaja tapasi.

Esimiehiltä tuli kiinnostavia kehittämis ehdotuksia. Ensinnäkin he toivoivat henkilöstöhallinnolta tukea ennen uuden työntekijän aloittamista. He ehdottivat, että henkilöstöhallinto järjestäisi esimerkiksi tunnukset ja salasanat ennen uuden henkilön aloittamista. Esimiesten mukaan kyseiset asiat ovat olleet heidän vastuulla, mikä ei ilmene rekrytointi- tai perehdyttämisprosessien kaavioista avaimia lukuun ottamatta. Toiseksi heiltä tuli ehdotus, että perehdyttämisprosessiin sisältyisi sellaista, että uusi opettaja käy seuraamassa muiden opettajien opetusta. Kolmanneksi esimiehistä olisi hyödyllistä, että uusi opettaja saisi tunnukset intranettiin ennen työn aloittamista, jolloin opettaja voisi tutustua esimerkiksi hyvänä pidettyyn Opettajan oppaaseen.

6.7 Perehdyttäminen HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulussa

Helian ja HAAGAn perehdyttämisen yhtäläisyyksiä ja eroja sekä HAAGAn perehdyttämisen kehittämishaasteita selvittääkseni tein puhelinhaastattelun hallintoassistentti Kristina Waldenille 21.12.2006, muutama päivä ennen koulujen yhdistymistä. Hän kertoi olleensa vastuussa perehdyttämisprosessista HAAGAssa.

Kristinan mukaan perehdyttäminen oli hänellä ”yksissä käsissä”. Jokainen HAAGAssa työskentelevä tuli työhön Haagassa sijaitsevan toimipisteen kautta. Jo henkilöstön rekrytointiin osallistunut Kristina perehdytti uudet henkilöt hallinnollisiin käytännön asioihin. Perehdytys määräytyi tilannekohtaisesti. Yleensä käsiteltiin työsuhdeasioita ja HAAGAn organisaatiota.

HAAGAssa järjestettiin syksyisin uudelle henkilöstölle perehdyttämistilaisuus, jossa paikalla oli ainakin rehtori, hallintojohtaja ja hallintoassistentti. Tilaisuus järjestettiin ainakin Haagan toimipisteessä. Tarvittaessa tilaisuus järjestettiin saman syksyn aikana eri päivinä eri toimipisteissä, jos kaikki uudet eivät voineet osallistua siihen samana päivänä. Poikkeukselliseen aikaan aloit-taville tai lyhyisiin työsuhteisiin tuleville Kristina antoi muutaman tunnin pikaperehdytyksen. Tietoteknisiin työvälineisiin ei järjestetty säännöllisesti koulutustilaisuuksia, eikä työvälinekou-lutus siten sisältynyt yhteiseen perehdyttämiseen.

Kristinan mukaan uuden henkilön työhön perehdyttäminen oli lähimmän esimiehen vastuulla. Halutessaan esimies oli voinut nimittää perehdyttäjäksi kollegan. Erikseen sovitusti Kristina tai lähiesimies järjesti avaimet ja muun tarvittavan uudelle opettajalle.

Kirjallista perehdyttämismateriaalia tai perehdyttämiseen liittyvää dokumentaatiota ei ollut. Esimerkiksi HAAGAssa ei ollut määriteltyä henkilöstöstrategiaa tai -politiikkaa, joissa käsitel-täisiin perehdyttämistä. Myöskään muuta perehdyttämiseen liittyvää dokumentaatiota ei ollut, kuten prosessikuvausta, perehdyttämissuunnitelmalomaketta tai tarkistuslistaa. Tervetuloa ta-loon -esite oli aiemmin käytössä, mutta siitä oli luovuttu, koska paperilla oleva tieto vanhenee ja sitä pitäisi päivittää. HAAGAn intranetissä oli lomakepankki, jota Kristina piti hyvänä pe-rehdyttämiseen. Hän esitteli yleensä lomakkeet uudelle henkilölle. Intranetissä ei ollut pereh-dyttäminen-otsikkoa tai vastaavaa, jossa olisi ollut aiheeseen liittyvää tietoa.

Perehdyttämistä ei seurattu systemaattisesti. Satunnaisesti Kristina kysyi palautetta henkilökoh-taisesti uudelta henkilöltä muutaman viikon sisällä työn aloittamisesta. Kristinan mukaan on hyvä, että organisaation eri ihmisiä osallistuu perehdyttämiseen. Hänestä henkilöstöhallinnon ja lähiesimiehen on osallistuttava perehdyttämiseen. HAAGAn käytännössä hän piti hyvänä yleistä perehdyttämistilaisuutta.

7 Johtopäätökset opettajien perehdyttämisestä

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli aluksi selvittää Helian perehdyttämisprosessi kehittämiskohteineen. Alatehtävänä oli vertailla toteutunutta prosessia perehdyttämistä käsittelevään olemassa olevaan dokumentaatioon. Helian ja HAAGAn yhdistymisen vuoksi ensimmäiselle tutkimustehtävälle muodostui vielä kaksi alatehtävää. Ensinnäkin oli selvitettävä Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien yhteneväisyydet ja erot. Toiseksi oli selvitettävä kummankin ammattikorkeakoulun perehdyttämisprosessien kehittämishaasteet. Tässä luvussa esitetään johtopäätökset ensimmäiseen tutkimustehtävään.

7.1 Uuden opettajan perehdyttämisprosessi Heliassa

Tutkimusaineiston perusteella opettajien perehdyttämisprosessi vaihtelee yksilökohtaisesti. Aineistosta on myös havaittavissa toimipisteeseen liittyviä eroja, mikä voi johtua joko esimiehestä tai vielä rekrytointivaiheessa vastuussa olleista yksikön johtajista. Toimipisteeseen perustuvia johtopäätöksiä ei voida kuitenkaan tehdä näin pienellä ”otoksella”. Tulosten perusteella ei voida määritellä yhtä yhtenäistä perehdyttämisprosessia. Aineiston perusteella voidaan esittää kuvaus keskeisistä perehtymisen ja perehdyttämisen osa-alueista. Kuvauksesta on havaittavissa yhdistäviä ja keskenään poikkeavia perehdyttämisen osia ja ristiriitoja, joihin on kiinnitettävä huomiota prosessia kehitettäessä. Koska tässä tutkimuksessa perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia tapahtumia ja tuntemuksia, joita uudella opettajalla voi olla aloitusaikana ja huomioidaan, että perehtyminen ja perehdyttäminen alkavat jo rekrytointivaiheessa, perehdyttäminen kuvataan rekrytointivaiheesta alkaen huomioimalla myös aloitusaikaa koskevat tuntemukset.

Rekrytointivaiheen osuus

Mikäli opettaja oli hakenut Heliasta työtä aiemminkin, hänelle oli muodostunut Heliasta ja työstä myönteinen mielikuva. Työnhaussa saatiin tietoa tulevista opintojaksoista ja työtehtävistä. Ennen työn hakemista olleista ja muodostuneista mielikuvista ja tiedoista kerrottiin huomattavasti enemmän kuin työnhakuvaiheessa muodostuneista mielikuvista ja saaduista tiedoista. Tämän perusteella on tärkeää, millainen kuva organisaatiosta välittyy rekrytoinnissa.

Ennen työn aloittamista työ oletettiin tai tiedettiin itsenäiseksi. Sellaista työ on tulosten perusteella myös käytännössä. Ennen työn aloittamista oli orientoiduttu esimerkiksi omiin opintojaksoihin. Myönteisen rekrytointipäätöksen jälkeen opettaja pääsi itsenäiseen ja itseohjautuvaan

työhön, joka kuitenkin sisältää yhteistyötä muiden opettajien kanssa. Ensimmäisenä lukukaute-
na työ oli myös pitkälti uuden oppimista. Yhdessä haastattelussa tuli esiin, että opettaja oli yl-
lättynyt työhön sisältyvän hallinnollisen työn määrästä.

Menetelmät ja sisältö

Osalla opettajista oli perehdyttämissuunnitelmalomake. He olivat käyneet lomakkeen läpi joko
esimiehen tai kummiopettajan kanssa tai itse. Perehdyttämissuunnitelmalomake oli toiminut
opettajien perehtymisen ja perehdyttämisen tavoiteasetannan apuvälineenä. Muuta tavoitease-
tantaa ei ollut käytetty, eivätkä opettajat olleet osallistuneet perehdyttämisen tavoitteiden aset-
tamiseen. Tutkimustulokset eivät vastaa Berlonghin tutkimustuloksia, joiden mukaan Heliassa
jokaiselle uudelle ”laaditaan henkilökohtainen perehdytysohjelma” (Berlonghi 2007, 61).
Berlonghin tutkimustulos vastaa Helian henkilöstöpolitiikan mukaista ohjeistusta siitä, että jo-
kaiselle uudelle henkilölle tehdään kirjallinen perehdyttämissuunnitelma (ks. luku 3.3).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Heliassa käytetyssä perehdyttämismateriaalissa ei ollut
yhtenäistä käytäntöä. Osa opettajista sai materiaalia ennen työn alkamista, jolloin materiaali oli
yleensä omaan työhön liittyvää, kuten lukujärjestys tai työkuormalista, kurssikuvauksia, mutta
myös Helian ja tai koulutusohjelman yleisiä tietoja, kuten opinto-oppaita, opintojaksokuvauk-
sia, strategioita, opettajan opas ja organisaatiokaavio. Pasilan toimipisteessä aloittaneissa oli nii-
tä, jotka eivät olleet saaneet tai muistaneet saaneensa etukäteismateriaalia. Berlonghin mukaan
Heliassa ”jokainen perehdytettävä saa samat materiaalit, ja sama tieto annetaan jokaiselle
uudelle henkilölle” (Berlonghi 2007, 52). Tulos vastaa Helian henkilöstöpolitiikan mukaista
ohjeistusta (ks. luku 3.3). Berlonghin ohjeistusta vastaavat tutkimustulokset saattavat johtua
liian rohkeista haastatteluaineiston perusteella tehdyistä johtopäätöksistä. Hän oli haastatellut
tutkimuksessaan Heliasta muun muassa henkilöstöpäällikköä, joka on todennäköisesti kertonut
ohjeiden mukaisesta käytännöstä varsinkin, kun hän ei toiminut itse opettajien esimiehenä.
Berlonghi ei ollut haastatellut yhtään opettajaa, eli niitä, joiden perehdyttämistä tutkittiin.

Tämän tutkimuksen perusteella ennen työn alkamista saatu materiaali jää helpommin mieleen
ja sillä on enemmän merkitystä uudelle henkilölle kuin työn alkamisen jälkeen käytetyllä
materiaalilla. Näin voidaan päätellä, koska ennen työn alkamista saadusta materiaalista kerrot-
tiin huomattavasti enemmän kuin työn alkamisen jälkeen käytetystä perehtymismateriaalista.
Työn alkamisen jälkeen muut perehtymis- ja perehdyttämismenetelmät nousevat tärkeämmiksi
kuin kirjallinen materiaali.

Ne opettajat, jotka saivat etukäteen Heliaa ja tai koulutusohjelmaa koskevia yleisiä materiaaleja, kuten opinto-oppaan, kävivät perehdyttämissuunnitelman läpi esimiehensä kanssa.

Elokuun alussa aloittaneet opettajat osallistuivat joihinkin yhteisiin, määrämuotoisiin perehdyttämiskoulutuksiin. Sekä esimiehet että opettajat pitivät määrämuotoisia koulutuksia hyvänä. Kaikkiin koulutuksiin opettajat eivät yleensä ehtineet paitsi uusien työkiireiden, myös edellisessä työpaikassa työskentelyn vuoksi. Muista poikkeavaan aikaan aloittaneella opettajalla ei ollut mahdollisuutta osallistua vastaaviin perehdyttämiskoulutuksiin aloittaessaan. Vielä puolen vuoden jälkeen aloittamisesta opettajia harmitti, että he eivät olleet pystyneet osallistumaan joihinkin koulutuksiin. Haastateltavia oli jäänyt harmittamaan esimerkiksi Winha-koulutuksen ja kokeneemman opettajan työstä kertovan tilaisuuden väliin jääminen. WinhaPro-tietojärjestelmä on opettajille tärkeä työväline. Joissain koulutusohjelmissa oli syksyllä aloittaville yksikön uusille henkilöille oma perehdyttämistilaisuus jo keväällä.

Organisaatioon oli perehdytty pääsääntöisesti yhteisessä perehdyttämistilaisuudessa, jossa perehdyttiin esimerkiksi strategiaan. Opettajia oli osallistunut myös erillisiin strategiapäiviin ja oman yksikön uuden henkilöstön tilaisuuteen. Heitä oli myös kierrätetty toimitiloissa. Noin puoli vuotta aloittamisen jälkeen opettajat eivät pääsääntöisesti tarvinneet lisätietoa. Jos lisätiedon tarve ilmeni, he olivat valmiita selvittämään asiat itsenäisesti. Itseohjautuva perehtyminen nivoutui yhtäältä työtä tekemällä oppimiseen ja itse selvää ottamiseen, toisaalta kollegoilta oppimiseen. Itse tekeminen ja selvää ottaminen liittyy opettajien mukaan yleisesti hyvään perehdyttämiseen. Opettajat ovat oppineet työtä tekemällä ja kollegoiltaan, etenkin oman työhuoneen kollegoilta.

Työnjako ja vuorovaikutus

Kollegat olivat opettajien tärkeimpiä perehdyttäjiä. Erityisesti kollegojen positiivinen ja auttavainen asenne uutta kohtaan oli hyvää ensimmäisellä lukukaudella. Vuorovaikutus oli ollut luontevaa. Tarvittaessa yksikön johtajaltakin voitiin kysyä neuvoa.

Sekä opettajat että esimiehet pitivät kummikäytäntöä hyvänä. Käytännössä kummi ei kuitenkaan aina voinut perehdyttää uutta opettajaa merkittävästi, mikä johtui esimerkiksi kummin osa-aikaeläkkeestä tai sairastumisesta. Myös Berlonghin (2007, 58) tutkimustuloksissa on kerrottu, että opettajakummin sairastumista ei ole aina huomoitu perehdyttämisprosessissa. Filstedin mukaan (2004) organisaatiossa pitäisikin varmistaa, että kollegoiden käyttäminen roolimalleina on mahdollista. Useiden kollegoiden tulisi olla malleina selviytymiselle, motivaatiolle

ja menestymiselle. Tulokkaalla pitäisi olla mahdollisuus saada hiljaista tietoa, mikä tarkoittaa, että hänelle järjestetään mahdollisuus havainnoida ja harjoitella uutta työtään sosiaalisessa kanssakäymisessä organisaation vanhojen jäsenien kanssa. Toisaalta organisaation johdon tulee olla tietoisia, kenet he ”yhdistävät” tulokkaan roolimalleiksi, sillä he vaikuttavat siihen, mitä hän oppii. On myös huomioitava organisaation epämuodolliset yhteisöt ja kuinka niihin osallistuminen vaikuttaa tulokkaan organisaatioon sosiaalistumiseen. Tietoisuus tästä voi helpottaa kontrolloimaan, mitä tulokas keneltäkin oppii. (Filstad 2004, 404.)

Joissain yksiköissä toimiva tietotekninen tukihenkilö tai muu yksikön lähitukihenkilö oli perehdyttänyt opettajia. Kirjaston henkilökunta oli perehdyttänyt pyydettyä yksilöllisesti. Esimiehen roolia tarkastellaan seuravaassa luvussa vertailtaessa toteutunutta prosessia dokumentaatioon.

Seuranta

Seurantahaastatteluissa ja niiden ajankohdissa oli vaihtelevia käytäntöjä. Perehdyttämisprosessikaavion mukaan esimies käy seurantakeskustelun 3–4 kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta. Yksi esimies oli käynyt seurantakeskustelun pari kuukautta opettajan työsuhteen alkamisen jälkeen, toinen aikoi käydä keskustelun perehdyttämisohjelmalomaketta käyttäen kehittämiss keskustelussa ja kolmas esimies kertoi käyneensä epämuodollisia keskusteluja, joissa hän tiedusteli tilanteesta. Myös muut esimiehet kertoivat epämuodollisista keskusteluista, jotka vaikuttivat toimineen perehdyttämisen lisäksi perehdyttämisen seurantakeinona. Kannanotoissa puollettiin vapaamuotoista seuranta ja vuorovaikutusta kirjallisen seurannan asemesta. Esimiesten mielestä perehdyttämislomake on tehnyt tehtävänsä silloin, kun se päättyy esimerkiksi opettajan pöytälaatikkoon, eikä ole enää opettajan käytössä. Opettajille seuranta oli epäselvää. Opettajien heille oli tehty palautekysely ja järjestetty palautetilaisuus.

Tuntemukset

Uudet opettajat kokevat olevansa opettajia muiden joukossa. Osa tunsi itsensä heti helialaiseksi siinä määrin, että he eivät olleet kokeneet olevansa alussakaan ulkopuolisia. Enemmistö koki itsensä tavallaan helialaiseksi jonkin ajan kuluttua. Opettajan toimipiste voi vaikuttaa siihen, mieltääkö opettaja itsensä helialaiseksi tai kokevatko he olevansa Heliassa sisällä. Opiskelijoiden keskuudessa oman opettajan roolin hakeminen oli helpompaa kuin opettajien keskuudessa. Usein aloituslukukausi koettiin rankkana. Ensisijaisesti mielessä saattoi olla oma työkuorma, mutta toisen lukukauden alussa tuntui jo keveämmältä. Samalla organisaatiota alettiin ymmär-

tää uudella tavalla ja huomattiin uusia työtehtäviäkin. Opettajat olivat Heliaan tyytyväisiä ja viihtyivät Heliassa.

7.2 Käytännössä toteutuneen prosessin vertailu dokumentaatioon

Seuraavaksi tutkimustuloksia tarkastellaan suhteessa perehdyttämisprosessikaavioon ja perehdyttämistä koskeviin ohjeisiin. Prosessikaavion sisältö ja ohjeet on esitelty luvussa 3.3. Tiedot henkilöstöpäällikön osuuteen on saatu henkilöstöpäälliköltä sähköpostilla.

Tutkimustulosten perusteella perehdyttämisprosessi ei vastaa prosessikuvausta ja muuta ohjeistusta, joissa itsessäänkin ilmeni ristiriitaisuuksia. Ristiriidat saattavat johtua siitä, että kuvaus ja ohjeet olivat kolmelta eri vuodelta (2000, 2003, 2005). Berlonghin (2007) tutkimustulosten mukaan Helian laatukäsikirjassa oli määritelty ja päivitetty perehdyttämisprosessi, ja että käytössä oli päivitetty perehdytyskansio ja intranetversio (Berlonghi 2007, 54, 79). Tulos vastaa Helian henkilöstöpolitiikan mukaista linjaa siitä, että materiaalia päivitetään jatkuvasti, mutta ei tämän tutkimuksen tuloksia. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella erityistä perehdytyskansiota ei ole ollut käytössä opettajien perehdyttämisessä.

Helian viimeisin perehdyttämisprosessikaavio poikkeaa tutkimusajankohdan käytännöstä henkilöstöpäällikön kuvauksen osalta. Henkilöstöpäällikkö Koskelan johtama Henkilöstöpalvelut on päivittänyt intranetissä olevaa opettajan käytännön asioiden opasta, mutta ei edellä mainittua perehdytyskansiota. Lisäksi on päivitetty intranetissä Henkilöstöpalvelut-otsikon alle sijoitettua tietoa, kuten työterveyshuoltoa koskevia tietoja. Perehdyttämissuunnitelmalomaketta Koskela on päivittänyt, niin kuin kaaviossakin määriteltiin. Henkilöstöpäällikkö järjesti perehdyttämispäivän kerran vuodessa elokuussa. Tietotekniset työvälinekoulutukset järjesti Tutkimus- ja yritys kehittämiskeskus, eivät henkilöstöpäällikkö ja esimiehet. (Koskela P. 4.1.2007.)

Prosessikaavion mukaan esimies (kaaviossa koulutusyksikön johtaja) ilmoitti valitun henkilön perustiedot eli nimen, tehtävän ja aloituspäivän, nimesi kummin ja ilmoitti tiedot assistentille. Hänen tehtävänä oli poimia intranetistä perehdyttämissuunnitelma, täyttää siihen uuden henkilön ja kummin perustiedot ja toimittaa lomake edelleen (kummille). Kummi vastaanottaisi lomakkeen. Myös uuden henkilön tuli vastaanottaa lomake (kummilta / assistentilta) ja perehtyä suunnitelmaan sekä intranetissä olevaan perehdyttämisaineistoon. Yksikön johtajilta, assistenteilta tai kummeina toimineilta ei kerätty tutkimusaineistoa, joten ei voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä, kenen kautta lomakkeet liikkuvat, jos liikkuvat. Haastatteluissa osa opettajista kertoi käyneensä perehdyttämissuunnitelmaa läpi kumminsa kanssa, osa itse tai esimiehensä

kanssa. On mahdollista, että kaavion epäselvä kuvaustapa on aiheuttanut sen, että suunnitelmaa on käsitelty eri tahojen kanssa.

Esimiesten mukaan he olivat perehdyttäneet opettajia vastuunsa mukaisesti. Esimiesten perehdyttämisvastuu määriteltiin tarkimmin Helian opettajien perehdyttämisohjelmalomakkeessa. Lomakkeen mukaan koulutusohjelmapäällikön perehdytettäväksi kuuluivat opettajan: lomakkeet, raportointitavat toiminnastaan, työsuunnittelu, työmäärän mitoitusmalli, lukujärjestyksen suunnittelu sekä lukuvuoden rakenne ja ajoitus, henkilöstö- ja palkka-asoiden hoito, sisäinen tiedottaminen, toimistotarvikkeet, kulkeminen Helian tiloissa, kansainvälinen opettajanvaihto ja muut kv-yhteydet, oman osaamisen ylläpito, oman työkyvyn ylläpito, T&K-toimintaan osallistuminen, virtuaaliammattikorkeakoulun hyödyntäminen ja yhteistoimintaan osallistuminen.

Perehdyttämisohjelmalomakkeen lisäksi esimiehen vastuulle kuuluvia tehtäviä ilmeni Laatukäsikirjan perehdyttämisprosessikaaviosta, jossa määriteltiin esimerkiksi kummin nimeäminen opettajalle, kuten esimiehet olivat tehneet. Laatukäsikirjan prosessikuvaukset eivät kuitenkaan olleet saatavilla intranetissa syksyllä 2005, joten voi olla, että esimiehet eivät tienneet kuvauksen mukaisesta prosessista, kun vielä huomioidaan, että esimiehet kertoivat itse perehtyneensä perehdyttämiseen. Heistä oli tullut opettajien esimiehiä syksyllä 2005. Prosessikuvauksesta olisi saattanut olla hyötyä, kun yksi esimies toivoi perehdyttämisvastuiden selkeämpää kuvausta. Prosessikuvauksen mukaan esimies (kuvauksessa koulutusyksikön johtaja) esitteli koulutusohjelmavastaavan, sihteerin ja kummin sekä antoi yleisinfon Heliasta ja oman yksikön toiminnasta. Koulutusohjelmavastaava (lähtötilanteen aikaan esimies) perehdytti koulutusohjelmaan ja mahdollinen mentorivastaava perehdytti mentoritoimintaan. Kukaan opettajista ei puhunut perehdyttäjistään mentori-ilmaisulla.

Kuvauksen mukaan assistentti esittelee käytännön asiat ja tilat. Assistentilla ei ole roolia perehdyttämisessä haastattelujen perusteella. Kukaan opettajista ei kertonut saaneensa tai pyytäneensä perehdytystä yksikössä työskentelevältä assistentilta. Dokumentaatioissa myös määriteltiin, että uusi henkilö tutustuu annettuun materiaaliin ja perehtyy Helian toimintaan päivittäen tapahtumat perehdyttämissuunnitelmaan ja pyytäen ongelmatilanteissa apua. Näin tapahtui myös käytännössä lukuun ottamatta suunnitelman päivittämistä. Kummin tuli perehdyttää työhön ja työvälineisiin ja seurata perehdyttämisprosessin etenemistä sekä antaa apua ongelmatilanteessa. Kummiopettajien lisäksi muut kollegat olivat merkittäviä opettajien perehdyttäjiä, mikä ei tullut esiin kuvauksessa.

Prosessikuvaus sisältää vanhentuneita nimikkeitä ja siten vastuita. Koulutusyksikön johtaja toimi opetushenkilöstön osalta ainoastaan yliopettajien esimiehenä. Koulutusohjelmavastaavat olivat vaihtuneet koulutusohjelmapäälliköiksi, kun heistä tuli opettajien esimiehiä. Nimikkeitä ja assistentin osuuksia lukuunottamatta kaavion perusajatus vastasi käytäntöä.

Henkilöstöpäällikkö seurasi prosessin etenemistä. Aiemmin henkilöstöpäällikkö oli toimittanut esimiehille kyselyn perehdyttämisen sujumisesta. Käytäntö oli jäänyt pois kiireen vuoksi. Tammi-kuussa henkilöstöpäällikkö toimitti opettajille kirjallisen kyselyn ja tammi-helmikuun vaihteessa hän järjesti yhdessä rehtorin kanssa palautekeskustelun. Perehdyttämislomakkeita ei toimitettu henkilöstöpäällikölle, vaikka kaaviossa määriteltiin niin. (Koskela P. 4.1.2007.) Berlonghin tutkimustulosten mukaan Heliassa perehdyttämisen jälkeen ”varmistetaan, että kaikki tärkeät asiat on tullut kerrottua ja käytyä läpi uuden ihmisen kanssa” (Berlonghi 2007, 55). Tulos vaikuttaa toimintaohjeen mukaiselta tulkinnalta, sillä prosessikaavion mukaan esimies (koulutusyksikön johtaja) kertoi henkilöstöpäällikölle uuden henkilön sijoittumisesta työyhteisöön, haastatteli (yksin tai yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa) henkilön kolmen, neljän kuukauden kuluessa, osallistui perehdyttämispäiviin ja organisoi ja järjesti yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa Winha-, Blackboard-, ym. koulutusta.

Pääsääntöisesti koulutusyksiköiden johtajat tai koulutusohjelmapäälliköt eivät osallistuneet perehdyttämispäiviin. Kuten henkilöstöpäällikön osuudessa ilmeni, he eivät myöskään osallistuneet työvälinekoulutusten järjestämiseen, eivätkä he olleet tutkimusajankohtana kertoneet uuden henkilön sijoittumisesta työyhteisöön henkilöstöpäällikölle.

Prosessikaavion mukaan uusi työntekijä valmistautui ja osallistui haastatteluihin kertomaan kokemuksistaan ja antamaan ruusuja ja risuja. Hän osallistui perehdyttämispäiviin ja koulutukseen sekä perehtyi työvälineisiin. Jos hän ei osallistunut perehdyttämispäiviin, hän kävi esittäytymässä rehtorille. Uusi henkilö myös varasi ajan ja kävi terveystarkastuksessa neljän kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta. Uuden työntekijän osuus prosessikuvauksessa vastaa käytäntöä tulosten perusteella lukuunottamatta sitä, että rehtorille esittäytymistä tai terveystarkastuksissa käymistä ei käsitelty haastatteluissa.

7.3 Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien yhteneväisyydet ja erot

Heliassa perehdyttäminen oli ohjeistettu. Hallintoassistentin haastattelun perusteella HAAGAssa perehdyttämisprosessia ei ollut dokumentoitu tai ohjeistettu. Hallintojohtaja Salmen mukaan ajantasaista prosessikuvausta ei ollut perehdyttämisdokumentaatiota tiedustellessani

(Salmi, K. 23.11.2006). Cristina Berlonghin opinnäytetyön mukaan HAAGAn intranetissä oli ”päivitetty versio perehdyttämisprosessista ohjeistuksineen ja materiaaleineen” (Berlonghi 2007, 35). Toisaalla Berlonghin raportissa ilmenee, että HAAGAssa haastateltujen mukaan ei ollut olemassa esimerkiksi yhteistä listaa perehdyttämisessä läpikäytävistä asioista (mt., 43).

HAAGAssa järjestettiin tarvittaessa yhden syksyn aikaana useitakin yleisperehdytyspäiviä. Heliassa järjestettiin yksi tilaisuus kerran vuodessa, elokuussa. HAAGAssa ei järjestetty yhteisiä työvälinekoulutuksia, Heliassa järjestettiin.

HAAGAssa hallintoyksikkö oli keskittynyt perehdyttämiseen työsuhteen alussa eli hallinto antoi yleisperehdytyksen organisaatioon. Tämän jälkeen esimiehillä oli päätäntävalta ja vastuu alaistensa perehdyttämisestä. Voidaan olettaa, että HAAGAssa oli enemmän yksikkö- ja yksilökohtaisia vaihteluita kuin Heliassa. Myös Cristina Berlonghin tutkimustulosten mukaan HAAGAn perehdytyskäytäntö oli ”hyvin kirjavaa eri yksiköiden välillä” ja jokaisessa toimipisteessä oli oma toimintatapansa (Berlonghi 2007, 40). Heliassa tavoiteltiin yhtenäistä käytäntöä, mikä ilmeni myös Berlonghin tutkimustuloksissa (mt., 49).

Heliassa perehdyttämiseen tarjottiin esimiehille enemmän tukea kuin HAAGAssa. Heliassa tukena oli esimerkiksi perehdyttämissuunnitelmalomake ja henkilöstöhallinnon tekemä perehdyttämisen seuranta vuosittain. Myös Berlonghi huomioi, että Heliassa oli ”yhteinen lista perehdytyksessä läpikäytävistä asioista” ja että HAAGAssa tällaista perehdytettävien asioiden listaa ei ollut (ks. Berlonghi 2007, 61).

Henkilöstöpäällikkö teki perehdyttämistä koskevan kyselyn edellisvuonna aloittaneille. Lisäksi hän ja rehtori kävivät uuden henkilöstön kanssa seurantakeskustelun vuosittain. Heliassa perehdyttämisen seuranta ei ollut kuitenkaan kaikilta osin selvää ja systemaattista, sillä osa esimiehistä kävi seurantakeskusteluja tai kävi läpi perehdyttämistä kehityskeskusteluissa, eivätkä haastatellut opettajat olleet tietoisia itsensä ja esimiehensä välisestä perehdyttämisen seurannasta. Berlonghin tutkimustulosten mukaan ”HAAGAssa ei ole käytössä mitään menetelmää perehdyttämisen riittävän määrän ja laadun selvittämiseksi” (Berlonghi 2007, 62). HAAGAn hallintoassistentti kertoi satunnaisesti tiedustelleensa perehdyttämisestä muutaman viikon sisällä työn alkamisesta.

7.4 Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien kehityshaasteet

Tutkimustulosten perusteella tulisi kiinnittää huomiota perehdyttämisessä seuraaviin asioihin Helian perehdyttämisessä:

Käytäntö

- Kaikille ei ole tehty perehdyttämissuunnitelmaa.
- Perehdyttämisen työnjako on perehdyttävälle osapuolille epäselvä (esimiehet, kummit).
- Perehdyttämisen pelisäännöt eivät välttämättä ole selviä aloittavalle opettajalle.
- Materiaalikäytäntö ei ole yhtenäistä. Ennen työn alkamista saatu materiaali jäi hyvin mieleen.
- Muulloin kuin elokuun alussa aloittavien opettajien perehdyttäminen organisaatioon ja tietoteknisiin työvälineisiin.
- Kummiopettajien perehdyttämismahdollisuudet erikoistilanteissa (osa-aikaeläkkeet, sairastumiset).
- Työkiireiden huomioiminen määrämuotoisissa koulutuksissa ja muissa uusille opettajille tarkoitetuissa tilaisuuksissa niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän osalta.
- Esimiesten toivoma käytännönasioiden tuki henkilöstöhallinnolta (avaimet).
- Toiveet saada tunnuksia ennen työn alkamista.
- Opettajien ja esimiesten välisten seurantahaastattelujen ja niiden ajankohtien vaihtelevat käytännöt.
- Prosessin seuranta-, ylläpito- ja kehittämismahdollisuudet. Viimeisin prosessikuvaus on vuodelta 2003. Käytännöstä ei ollut tietoa ja tämän tutkimuksen perusteella käytäntö ei vastannut kuvausta.

Ohjeistus Heliassa

- Ei ole ollut kirjallisia perehdyttämisohjeita.
- Graafinen prosessikuvaus ei ole ollut saatavilla intranetissä tutkimuksen kohteena olleiden opettajien perehdyttämisen aikaan, syksyllä 2006 tai sen jälkeen.
- Ei ole määritelty ennen opettajan työn alkamista tehtäviä toimenpiteitä.
- Ei huomioida opettajan taustaa tai yksilöllisiä tarpeita ja tavoitteita.
- Käytettävää/annettavaa perehdyttämismateriaalia ei ole määritelty.
- Perehdyttämissuunnitelmalomakkeeseen pitää kuitata ajankohta, lomaketta ei silti palauteta minnekään.
- Seurantakeskustelun ajankohta ohjeistetaan eri tavoin eri dokumenteissa.

Tutkimustulosten perusteella tulisi kiinnittää huomiota perehdyttämisessä seuraaviin asioihin HAAGAn perehdyttämisessä:

- Perehdyttämisprosessi on löyhä.
- Ei ole käytettävissä kirjallisia apuvälineitä, kuten perehdyttämissuunnitelmalomaketta, tarkistus- tai muistilistaa tai perehdyttämisopasta.
- Vähäinen koko organisaatiotason perehdyttämisen tarjottu tuki; ei yhteisiä työvälinekoulutuksia.
- Yksittäisten esimiesten päätettävissä, miten perehdyttäminen toteutetaan uusille yhteisen perehdyttämispäivän eli hallinnollisiin asioihin perehdyttämisen jälkeen.
- Prosessiin ei sisälly systemaattista seurantaan perehdyttämisen laadun varmistamiseksi.
- Prosessi ei ole systemaattinen.

8 Ehdotus perehdyttämisprosessiksi

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen toiseen tutkimustehtävään. Tehtävänä oli suunnitella ehdotus HAAGA-HELIAN koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttämisprosessiksi koulujen aiempien prosessien tutkimisen ja uudelleensuunnittelun kautta. Tavoitteena oli muodostaa varsinainen toimintaprosessi eli työnkulut ja tietovirrat, osittain prosessin ohjausjärjestelmä, kuten prosessin mittarit. Organisaatorakenteiden uudistaminen voi sisältyä kehittämisen kohteeksi tarvittaessa, esimerkiksi mahdollisten raportointisuhteiden osalta. Ehdotukseen sisältyy suunnitelma prosessin käyttöönotosta. Toteutunut käyttöönotto esitellään yhdeksännen luvun alussa. Ehdotukseen on liitetty viittauksia, pääasiassa kirjallisuuskatsaukseen. Viittausten tarkoituksena on perustella ehdotusta. Aluksi esitellään prosessin perustiedot (ks. luku 2.6.2).

8.1 Prosessin perustiedot

Nimi:

HAAGA-HELIAN koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttämisprosessi

Omistaja:

Henkilöstöpalvelut; henkilöstöpäällikkö (ks. luku 2.5.3)

Visio:

HAAGA-HELIAN koulutusyksiköissä on yhtenäinen ja laadukas uusien opettajien perehdyttämisprosessi, joka kehittyy joustavasti.

Yhtenäinen: tukee HAAGA-HELIAN tulokortin tavoitteita laatujärjestelmän rakentamiseksi.

Laadukas: tyydyttää prosessin sidosryhmien tarpeet ja perehdyttämiselle asetetut lopputulostavoitteet. Laadun varmistaminen on HAAGA-HELIAN kriittinen menestystekijä.

Joustava kehittyminen: tukee HAAGA-HELIAN visiota joustavasti kehittyvästä HAAGA-HELIAsta. (Ks. luvut 2; 2.2.)

Tarkoitus:

Suunnitelmallisesti toteutettu perehdyttämisprosessi tukee uutta koulutusyksikön opettajaa työsuhteen alussa, jotta hän on mahdollisimman pian työyhteisön toimiva jäsen (ks. luku 2.3).

Alku:

Uusi opettaja on allekirjoittanut työsopimuksen (ks. luvut 2; 2.3; 2.5.1).

Päätös:

Uuden opettajan ensimmäinen kehityskeskustelu, jolloin perehdyttämisestä siirrytään osaamisen kehittämiseen.

Lopputulos = tavoitteet

Perustavoite: Opettaja on työyhteisön toimiva jäsen (ks. luku 2; 2.3).

Opettajalle on muodostunut kokonaiskäsitys HAAGA-HELIAsta – organisaatiosta ja sen toimintatavoista, visiosta, missiosta, arvoista ja strategioista. Hän hallitsee työnsä tietäen itseensä kohdistuvat odotukset ja omat oikeutensa. Hän tietää keneltä tai mistä työssä tarvittavan tiedon saa. Hän suhtautuu myönteisesti työpaikkaan ja työhönsä ja on tyytyväinen aloitusaikana saamaansa tukeen. Lähin työyhteisö tuntee hänet. (Ks. luku 2.5.1.)

Hyvin toteutettuna perehdyttämisellä voidaan edistää HAAGA-HELIAan sitoutumista ja organisaation oppimista (ks. luku 2).

Asiakas:

Koulutusyksikön uusi päätoiminen opettaja, lehtori tai yliopettaja ja soveltaen vastaavat määrät tai osa-aikaiset (ks. luku 2.6; 4).

Asiakasvaatimukset:

Opettaja: Mahdollisuus saada subjektiivisesti oikeaa tietoa ja tukea subjektiivisesti oikeaan aikaan työskennelläkseen täysipainoisesti.

Kriittiset menestystekijät ja prosessimittarit: Laadun varmistaminen, osaamisen johtaminen sekä talouden ja toiminnan tasapaino. Mittarit määritellään ohjausjärjestelmässä (ks. luku 8.5 ja taustaa: luvut 2.6; 2.6.1; 3.1).

Keskeiset resurssit:

Ohjausjärjestelmä eli tulokortti, perehdyttämisohjeet, graafinen kuvaus ja perehdyttämisen muistilista.

Osaaminen: Henkilöstöpalvelut, esimiehet, kummiopettajat, Tutkimus- ja kehittämiskeskus ja muu henkilöstö.

Prosessin kehittämismenettely:

Yksilön prosessi: jatkuva seuranta (lähin esimies ja kummiopettaja) ja seurantapisteet (lähin esimies ja Henkilöstöpalvelut).

Koko prosessi: palautteen huomioiminen ja prosessin itsearviointi kerran vuodessa (Henkilöstöpalvelut).

8.2 Varsinainen toimintaprosessi

Uuden opettajan perehdyttämisvastuu on ensisijaisesti lähimmällä esimiehellä. Hänen tärkein tehtävä on alussa varmistaa uuden opettajan mahdollisuudet oppimistilanteisiin ja vuorovaiku-

tukseen muiden kanssa. (Ks. luku 2.5.3.) Esimiehen ja muiden toimijoiden tarkemmat perehdyttämismääräykset määritellään perehdyttämisen muistilistassa (liite 11). Jokaisella uudella opettajalla on myös vastuuta omasta perehtymisestään. Opettajan kannattaa olla aktiivinen osapuoli pyytämällä tarvitsemaansa tukea, ottamalla itsenäisesti asioista selvää ja tutustumalla ihmisiin (ks. 2.3.1).

HAAGA-HELIAssa perehdyttämisen vaiheet ovat (vrt. luku 2.5.1):

- valmistautuminen opettajan työn alkamiseen
- vastaanotto ja alkuperehdytys
- työöpastus
- työn ohessa perehtyminen
- sekä vaiheisiin kiinteästi liittyvä seuranta ja arviointi.

8.2.1 Valmistautuminen opettajan työn alkamiseen

Työpaikalla perehdyttämisen alustava suunnittelu ja perehdyttämisen muistilista (ks. 2.5.2)

Lähin esimies suunnittelee perehdyttämistä huomioimalla opettajan taustatiedot ja työsuhteen luonteen ja aloitusajankohdan. Suunnittelun tueksi on laadittu perehdyttämisen muistilista (liite 11) uudistamalla ja täydentämällä Helian aiempaa perehdyttämissuunnitelmalomaketta. Perehdyttämisen prosessin vaiheiden mukaisesti jäsennettyyn muistilistaan on koottu yksityiskohdat uuden opettajan yleisimmistä tarvitsemista tiedoista.

Henkilöstöpalvelut järjestää perehdytyspäivän, mikäli samanaikaisesti aloittaa useita uusia opettajia. Tavanomaisesti päivä järjestetään elokuussa, lukuvuoden alkaessa. Tilanteesta voi tiedustella Henkilöstöpalveluista. Tutkimus- ja kehittämiskeskus järjestää työvälinekoulutusta. Kesken lukuvuotta aloittavalle yksittäiselle opettajalle tehdään henkilökohtainen suunnitelma yhteisten perehdyttämistilaisuuksien sisällön korvaamiseksi.

Lyhytaikaiseen työsuhteeseen tulevan opettajan perehdyttämisen tavoitteet ja sisältö suunnitellaan tapauskohtaisesti. Perehdytystä tarvitaan vähintään työsuhteasioihin, työvälineisiin ja lähityöympäristöön. Myös työturvallisuuden huomioiva työnopastus on tärkeää (ks. luku 2.4).

Kummiopettaja ja kalenterivaraukset

Esimies nimeää kummiopettajan tukemaan uuden opettajan työhön perehtymistä. Kummiopettajuus edellyttää aikaa, kykyä ja halua jakaa tietoa. Aikaa tarvitaan ainakin uuden opettajan

ensimmäisen jakson ajan niin, että opettaja on ehtinyt käydä olennaiset opintojakson toteutuksen vaiheet läpi käytännössä. Perehdyttäminen on sekä kummiopettajalle että uudelle opettajalle mahdollisuus vuorovaikutteiseen asiantuntemuksen jakamiseen. (Ks. luku 2.5.2.) Sijaiskummin nimeämistä kannattaa harkita, mikäli kummiopettaja on pitkäaikaisesti estynyt hoitamaan tehtäväänsä (ks. luku 6.4).

Lähin esimies tarvitsee uuden opettajan ensimmäisinä työpäivinä aikaa vastaanottoa, tutustumista, perehdyttämistä ja sen suunnittelua varten. Myös muiden perehdyttämiseen osallistuvien kannattaa miettiä, voisiko kalenterista varata perehdytysaikaa jo tässä vaiheessa.

Materiaalipaketti, yhteystiedot ja tunnukset

Lähin esimies antaa tai toimittaa uudelle opettajalle materiaalipaketin. Materiaaliin tutustuminen nopeuttaa perehtymistä. Materiaalipaketin sisältö on määritelty perehdyttämisen muistilistassa. Esimies toimittaa opettajalle kummiopettajan ja muiden tärkeiden henkilöiden yhteystiedot. Opettajalle voidaan toimittaa myös tunnukset intranetin ja mahdollisesti oppimisympäristöön, kun työsuhde on alkanut, mutta opettaja on vielä vapaajaksolla. (Ks. luvut 2.5.2. ja 6.6.) Tietoturvasyistä ei ole suositeltavaa toimittaa tunnuksia ennen työsuhteen alkamista.

Tervetuloa opettajaksi HAAGA-HELIAan -kirje

Uusille opettajille lähetetään Tervetuloa opettajaksi HAAGA-HELIAan -kirje, joka muokataan Heliassa käytössä olleen ”Kirje uusille” -kirjeen pohjalta. Henkilöstöpalveluiden lähettämässä kirjeessä toivotetaan tervetulleeksi työhön HAAGA-HELIAan, kutsutaan perehdyttämispäivään ja tiedotetaan muista lähiajan koulutustilaisuuksista, esitellään lyhyesti perehdyttämisen periaatteet ja muut tarvittavat aloittamiseen liittyvät käytännön asiat. Kirjeen liitteenä lähetetään perehdyttämispäivän ohjelma, kuten aiemmin Heliassa.

Muu valmistautuminen

Muuhun opettajan työn alkamiseen liittyvään valmistautumiseen sisältyy, että lähin esimies varmistaa työtilan ja sen työvälineet sekä tiedottaa uudesta opettajasta omalle yksikölle. Henkilöstöpalvelut tiedottaa nimityksistä Viikkotiedotteessa. Johdon assistentti avustaa esimiestä ainakin lisäämällä työhuoneen ovenpieleen opettajan nimikyltin.

Opettaja voidaan kutsua ennen työsuhteen alkamista käymään jossain tilaisuuksissa tai muuten esittäytymässä ja tutustumassa tuleviin työtovereihin. Opettajan osallistumisen on tällöin oltava vapaaehtoista. Näissä tilanteissa opettajaa voidaan aikaistetusti johdatella HAAGA-HELIAan

asioihin, mikä nopeuttaa opettajan organisaatioon sosiaalistumista ja vapauttaa hänen ja muun henkilöstön aikaa esimerkiksi elokuun kiireisemmältä ajankohdalta.

8.2.2 Vastaanotto ja alkuperehdytys

Työpaikalla perehdyttäminen alkaa uuden opettajan ensimmäisenä työpäivänä vastaanotolla. Ihanteellista on, jos lähin esimies voi itse vastaanottaa opettajan. Tärkeintä on, että opettaja tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. (Ks. luku 2.5.4.)

Esimies on suunnitellut perehdyttämistä alustavasti ennen opettajan työn alkamista. Ensimmäisten työpäivien aikana esimies ja opettaja viimeistelevät suunnitelman yhdessä. Vapaamuotoisesti tehtävässä suunnittelussa määritellään perehdyttämisen tavoitteet ja sisältö, käydään läpi perehdyttämisen periaatteet, ensimmäiset tapaamiset ja koulutukset sekä sovitaan tilanarviokeskustelun päivä. Suunnitelma voidaan tehdä esimerkiksi muistilistaan tai omaan kalenteriin. Muistilista annetaan opettajalle.

Lähin esimies perehdyttää opettajan oman koulutusohjelman toimintatapoihin ja tavoitteisiin, lukuvuoden rakenteeseen ja ajoitukseen, opettajan työmäärän mitoitusmalliin, lukujärjestyksen ja työn suunnitteluun. Lähin esimies tai kummiopettaja esittelee oman toimipisteet tilat. Samalla opettajalle esitellään lähimpiä työtovereita ja muita tärkeitä henkilöitä.

Henkilöstöpalvelut järjestää yleisperehdytyspäivän, kun useita uusia opettajia aloittaa samanaikaisesti työnsä, tyypillisesti elokuussa vapaajakson päätyttyä. Päivän pääteemoja ovat: AMK-järjestelmä, HAAGA-HELIAN toimintatapa sekä työsuhteasiat ja henkilöstöpalvelut. Muistilistassa tarkemmin määritellyn sisällön ohella päivässä voi olla myös muuta, kuten opettajan työtä käsittelevä esitys. Opettajan perehdyttämiseen suunnitellaan vaihtoehtoinen toteutustapa, mikäli päivään osallistuminen ei ole mahdollista. Jos monella uudella opettajalla on este osallistua yleisperehdytykseen, voidaan samana syksynä järjestää vastaava tilaisuus uudelleen.

HAAGA-HELIAN Tutkimus- ja kehittämiskeskus järjestää työvälinekoulutusta. Kummiopettajan kanssa voidaan sopia muusta tarvittavasta työvälineiden opastuksesta.

Koulutusyksikön johtaja on paras henkilö kertomaan koulutusyksikön toimintatavoista ja tavoitteista yksikön uudelle opettajalle joko henkilökohtaisesti tai yhteisesti kaikille yksikössä samaan aikaan aloittaneille uusille opettajille (ks. luku 2.5.3).

8.2.3 Työnopastus

Nimetty kummiopettaja opastaa opettajan käytännön työhön (ks. luku 2.5.2). Työnopastus toteutetaan kummiopettajan ja uuden opettajan sopimalla tavalla, pääosin opettajan ensimmäisen jakson ajan. Ks. myös kohta: Valmistautuminen opettajan työn alkamiseen / kummiopettaja. Työnopastukseen voidaan soveltaa esimerkiksi ns. Viiden askeleen työnopastusmenetelmää (ks. esim. Kangas 2003, 14). Tämän tarkempi menetelmällinen ohjeistus ei ole tarpeellista, koska kummiopettajat ovat opettamisen ammattilaisia.

8.2.4 Työn ohessa perehtyminen

Työn ohessa perehtyminen on edellisiä vaiheita itsenäisempää. Opettaja ottaa ensisijaisesti itse selvää tarvittavista asioista ja jatkaa muihin ihmisiin tutustumista. Työn ohessa perehtymiseen voi sisältyä perehdyttämissuunnitelman mukaisia, tyypillisesti muistilistassa tähän vaiheeseen määriteltyjä asiasisältöjä. Suunnitelmaan voi sisältyä esimerkiksi muiden opettajien opetuksen seuraamista. Mikäli opettajalla ei ole aiempaa käytännön kokemusta opettajan työstä tai koulutusohjelmakohtaisista opetusmenetelmistä, on suositeltavaa, että perehdyttämiseen sisältyy muiden opettajien opetuksen seuraamista (ks. luku 6.6). Muiden opettajien opetuksen seuraamisen tarkoituksena on antaa uudelle opettajalle ideoita oman opetuksen toteuttamiseen. Samalla opettaja voi jopa kehittää omaa osaamistaan jollain itselle vieraammalla osaamisalueella. Vaihe alkaa limittäin edellisten vaiheiden kanssa ja jatkuu ensimmäiseen kehityskeskusteluun, jolloin perehdyttämisprosessi päättyy.

Työvälineiden kertaavaa ja syventävää koulutusta

Elokuun koulutuspäivien jatkoksi Tutkimus- ja kehittämiskeskus pyydetään järjestämään syksyllä Winhan kertaus ja syventävää koulutusta -tilaisuus. Uusien opettajien lisäksi tilaisuus soveltuu muullekin Winhaa tarvitsevalle henkilöstölle. Tilaisuuteen ilmoittautuneilta kerätään etukäteen toiveita käsiteltävistä yksityiskohdista. Winhaa käsittelevän tilaisuuden lisäksi järjestetään tarvittaessa jonkin muun työvälineen kertaus- ja syventävää koulutusta. Tilaisuuden järjestämiseksi tiedustellaan toiveita ainakin uusilta opettajilta.

8.2.5 Seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen muistilista on konkreettinen yksittäisen opettajan perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin väline. Yksilön prosessiin sisältyy kuusi seuranta- ja arviointipistettä. Seitsemäntenä on vielä prosessin itsearviointi. Seurannalla ja arvioinnilla saadaan tietoa sekä yksittäisen uu-

den opettajan perehtymistilanteesta että HAAGA-HELIAn koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttämisprosessista. (Ks. luku 2.5.5.)

Seuranta- ja arviointipisteet

- Henkilöstöpalvelut kerää palautetta opettajalta perehdyttämispäivästä. Palautelomake muokataan Heliassa käytössä olleen lomakkeen pohjalta.
- Tutkimus- ja kehittämiskeskus kerää palautetta työvälinekoulutuksista aiemman käytäntönsä mukaisesti.
- Opettaja ja esimies käyvät perehtymisen tilannetta käsittelevän keskustelun parin kuukauden kuluttua työn alkamisesta. Yksittäisen opettajan kannalta keskustelu toimii perehdyttämisen joustavana kehittämismahdollisuutena. Keskustelun vähimmäisaiheet määritellään muistilistassa.
- Vuodenvaihteessa 2007–2008 Sanna Nurminen toteuttaa kyselyn opettajille. Jatkossa Henkilöstöpalvelut tekee kyselyn kerran vuodessa.
- Henkilöstöpalvelut järjestää aloitusaikaa käsittelevän loppukeskustelun. Tilaisuus järjestetään tammi-helmikuussa. Siihen kutsutaan edellisvuonna aloittaneet uudet opettajat. Ainakin henkilöstöpäällikkö on paikalla. Palautteet kirjataan muistioon. Vastaava menettely on ollut käytössä Heliassa.

Opettajan perehdyttämisen päätepiste on ensimmäinen kehityskeskustelu (ks. luku 2.5.4). Perehdyttämisestä siirrytään osaamisen kehittämiseen.

Henkilöstöpalvelut tekee prosessin itsearvioinnin kerran vuodessa keväällä ja liittää arvioinnin dokumentaation intranettiin. Seuraavassa matrisissa määritellään arviointikohdat ja -kysymykset. (Ks. luku 2.2.2 / kyseenalaistamalla oppiminen.)

Taulukko 19. Prosessin itsearviointikysymykset

Arviointikohta ja -kysymys	Mistä voidaan olla ylpeitä?	Mitä kehitettävää on?	Miten kehitetään?
Prosessin sitoutuminen HHn visioon, missioon, arvoihin ja strategiaan			
Prosessin sitoutuminen HH:n laatujärjestelmään			
Dokumentaatio - prosessin perustiedot - perehdyttämisohjeet / kirjallinen kuvaus - graafinen kuvaus - muistilista			
Ohjausjärjestelmä			
Edellisen kauden tulostavoitteiden saavuttaminen			

8.3 Toimintaprosessin graafinen kuvaus

Edellä ehdotetun prosessin graafinen kuvaus on liitteenä 12. Ohjaus- ja tukiryhmän lisäksi palautetta on pyydetty ja saatu HAAGA-HELIA:n laukupäällikkö Juha Lindstedteltä.

8.4 Prosessin ohjausjärjestelmä

Perehdyttämisprosessin ohjausjärjestelmä on BSC-tuloskortin muodossa (liite 13). Prosessin kriittiset menestystekijät on johdettu HAAGA-HELIA:n ja Hallintopalveluiden tuloskorteista sekä prosessin visiosta. Kriittiset menestystekijät ovat: laadun varmistaminen, osaamisen johtaminen sekä talouden ja toiminnan tasapaino. Laadun varmistamista mitataan asiakastyytyväisyydellä, prosessin tuloksellisuudella ja yhtenäisyydellä. Osaamisen johtamisen mittareina ovat: oppiminen, jaettu asiantuntijuus, prosessin käyttöönotto ja joustava kehittyminen. Talouden ja toiminnan tasapainoa mitataan kannattavuudella. Mittarien tavoitearvot ja niihin liittyvä tiivistetty toimintasuunnitelma jatkuva- ja kertaluontoisista toiminnoista ilmenee tuloskortista.

8.5 Toimintasuunnitelma prosessin käyttöönotosta

Suuri osa tavoitearvoista saadaan toimintaprosessin seuranta- ja arviointipisteistä. Niiden lisäksi tarvitaan kertaluontoinen prosessin käyttöönotto, johon sisältyvät prosessista tiedottaminen ja dokumentaation lisääminen intranetiin, toimipistekohtaisten Käytännön asioiden pikaoppaiden tekeminen intranetiin sekä esimiehille järjestettävä koulutus.

Tiedottaminen ja dokumentaatio

Prosessista tiedotetaan, kun se on hyväksytty johtoryhmässä. Koko henkilöstö saa tiedon Viikotiedotteessa. Kova-ryhmää eli koulutusohjelmista vastaavia tiedotetaan jo ennen heille tulevaa koulutusta. Prosessin perustiedot ja toimintaprosessin kirjallinen kuvaus muokataan intranetiin työohjeeksi eli Uuden opettajan perehdyttämisohjeiksi. Muokkauksessa toimintaprosessin kuvauksesta poistetaan viittaukset Heliin. Henkilöstöpalvelut lisää ohjeet, graafisen prosessikuvauksen ja muistilistan soveltuville paikoille intranetiin.

Toimipistekohtainen Käytännön asioiden pikaopas

Ennen opettajan työn alkamista toimitettavaan materiaaalipakettiin sisältyy muiden muassa toimipistekohtainen Käytännön asioiden pikaopas. Johdon assistentit tekevät esimiestensä aloitteesta intranetiin oppaat keväällä 2007. Pohjana voidaan käyttää Heliassa käytössä ollutta vastaavaa opasta.

Koulutus esimiehille

Prosessista järjestetään koulutusta koulutusohjelmista vastaaville esimiehille elokuussa. Samassa tilaisuudessa käsitellään muitakin asioita (Koskela 5.3.2007). Perehdyttämistä käsittelevän osuuden luonnos on ohessa. Pirkko Koskela, Kristina Walden ja Sanna Nurminen sopivat puheenvuoroista keskenään.

Taulukko 20. Esimiesten perehdyttämisen ohjelma

Aikataulu	Sisältö	Puhuja PK/ KW / SN
5 min.	Kehittämisen tausta	SN
10 min.	Mitä perehdyttäminen tarkoittaa? Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	
20 min.	<p>HH:n koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttäminen erityisesti esimiehen näkökannalta</p> <p>Prosessin perustiedot</p> <p>Vaiheet ja työvälineet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valmistautuminen opettajan työn alkamiseen - Vastaanotto ja alkuperehdytys - Työnopastus - Työn ohessa perehtyminen - Seuranta ja arviointi <p>Jaetaan perehdyttämisohjeet, muistilista ja graafinen kuvaus. Kerrotaan lisätiedonlähteet.</p>	

8.6 Perehdyttämisprosessin sosiaalistamistaktiikat

Ehdotuksen perusteella seuraavaksi luonnehditaan ehdotetun prosessin sosialistamistaktiikoita (ks. luku 2.3.2). Tätä lukua ei ole esitetty HAAGA-HELIAn johtoryhmälle prosessia hyväksyttäessä.

Taulukko 21. Perehdyttämisen prosessin sosiaalistamistaktiikat

Vakiinnuttavat sosiaalistamistaktiikat	Yksilölliset sosiaalistamistaktiikat
Kollektiivisuus - Uusien yhteinen perehdyttämiskoulutus eli perehdyttämispäivä mm. arvoista, visioista, normeista, strategioista ja henkilöstöasioista sekä työvälinekoulutukset.	Yksilöllisyys - Perehdyttäminen perustuu yhteiseen prosessiin, mutta opettajan tausta ja odotukset huomioidaan perehdyttämistä suunniteltaessa. - Opettaja oppii työssään. - Jokaisella on oma kummiopettaja.
Muodollisuus - Määrämuotoinen koulutus, kun useita uusia aloittaa samanaikaisesti.	Vapaamuotoisuus - Itsenäinen ote perehtymiseen on toivottua, perehdyttämisen muistilista toimii apuvälineenä.
Asteittaisuus - Pitkä perehdyttämisen prosessi, joka on jaettu eri vaiheisiin. - Asteittaista seuranta.	Satunnaisuus - Opettaja muodostaa itse oman roolinsa.
Säännöllisyys - Perehdyttämisen tueksi on laadittu ohjeet ja muistilista. - Perehtymistä seurataan keskusteluissa ja yhdellä kyselyllä prosessin aikana.	Vaihtelevuus - Tulokkaalla on mahdollisuus perehtyä työtehtäviin ja työn ohella asioihin itselle sopivaan aikaan.
Jatkuvuus - Kollegat opastavat tulokasta ja toimivat yhteistyössä tulokkaan kanssa.	Hajanaisuus - Itsenäinen työ, opettaja luo oman roolinsa ja osittain sopeutuu tilanteeseen
Kieltävyys -	Arvostavuus - Uusi opettaja aloittaa heti todellisessa työssään. - Tulokkaan taustasta ollaan kiinnostuneita. - Mahdollisuus kehittää itseään. - Opettajien osallistaminen oman ja organisaation prosessin kehittämiseen.

(Vrt. Kjelin & Kuusisto 2003, 140.)

Kollektiivisuus vs. yksilöllisyys ja muodollisuus vs. vapaamuotoisuus

Kun useita uusia opettajia aloittaa työnsä samanaikaisesti, heille järjestetään yhteinen perehdyttämispäivä. Myös yhteistä yhteistä työvälinekoulutusta järjestetään. Nämä tilaisuudet ovat kol-

lektiivisiä. Yhteisestä määrämuotoisesta perehdytyskoulutuksesta syntyy uusien yhteinen perehtymiskokemus ja uusista voi muodostua toisilleen vertaisryhmä. Jos tulokas oppii virheellisiä arvoja ja normeja, siitä seuraa haittoja työn myöhemmässä vaihessa (Schein 1978, 108). HAAGA-HELIAssa opettajat kuulevat uusien yhteisessä perehdyttämispäivässä esimerkiksi koulun arvoja, strategioita ja opetustyön normeja ylimmiltä johtajilta, mikä varmistaa, että tulokkaat kuulevat tiedon samalla tavoin. Tulokkaan itsenäinen ja oma-aloitteinen ote perehtymiseen esimerkiksi muihin tutustumalla on erittäin toivottua.

Asteittaisuus vs. satunnaisuus

Aitolahti ja Lagstedt ehdottivat omassa kehittämishankkeessaan, että perehdyttäminen mielletäisiin enemmän prosessiksi, jossa ”kaikkea tietoa ei jaeta kerralla vaan vaiheittain silloin kuin se on ajankohtaista.” (Aitolahti & Lagstedt 2006, 33). Näin HAAGA-HELIAn perehdyttämisprosessissa toimitaan. Perehdyttäminen on HAAGA-HELIAssa pitkäjänteinen, vaiheittainen prosessi, ei lyhyt tietoisuus työsuhteen alussa (vrt. mt., 37). Opettajat aloittavat kuitenkin heti oikeissa työtehtävissään. Pitkäkestoinen kokopäiväinen perehdyttäminen olisi herkästi epämotivoivaa yksilön kannalta (Schein 1978, 109). Lisäksi se olisi kallista organisaation kannalta.

Säännöllisyys vs. vaihtelevuus

Perehdyttämiseen tulee säännöllisyyttä, käytännössä yhtenäisyyttä eri esimiesten alaisuudessa, koska tueksi on laadittu ohjeet, graafinen kuvaus ja muistilista. Ihanteena ei ole kuitenkaan yksi ainoa standardoitu prosessi vaan, että kaikkien opettajien perehdyttäminen suunnitellaan dokumentaatioon pohjautuen, kaikille nimetään kummiopettaja ja perehdyttämistä seurataan. Täysin standardoitu prosessi ei ole mielekäästä. (Ks. luku 2.6.) Siitä seuraisi liikaa vakiinnuttavaa sosiaalistumista. Prosessiin tulee vaihtelevuutta siltä osin, että uudella opettajalla on mahdollisuus perehtyä suureen osaan asioista ja ihmisistä itselleen sopivaan aikaan.

Jatkuvuus vs. hajanaisuus

”Vanhojen” opettajakollegoiden opastaminen työn ohella ja yhteistyö tuovat prosessiin jatkuvuutta. Hajanaisuutta tulee itsenäisestä työotteesta. Opettajalla on mahdollisuus luoda työssä omaa rooliaan, kuten tutkimustuloksissa ilmeni.

Kieltävyys vs. arvostavuus

Uusi opettaja aloittaa HAAGA-HELIAssa heti oikeassa työssään, mikä kuvaa arvostusta opettajaa kohtaan. Onnistuneen sosiaalistumisen kannalta on merkityksellistä, että tulokas saa tehtäväkseen vastuullista ja merkityksellistä työtä niin nopeasti kuin mahdollista ja saa palautetta tekemisistään, miellellään samanaikaisesti perehdyttämisen kanssa (Schein 1978, 107, 116).

9 Perehdyttämisen prosessin käyttöönotto ja toimivuus

Tämän luvun alussa esitellään, kuinka edellisessä luvussa ehdotettu prosessi otettiin käyttöön syksyllä 2007 aloittaville uusille HAAGA-HELIA:n opettajille. Prosessin käyttöönotto oli kolmas tutkimustehtävä. Seuraavaksi tässä luvussa ratkaistaan neljättä tutkimustehtävää. Tehtävän tarkoituksena oli selvittää uuden perehdyttämisen prosessin toimivuus. Aluksi esitellään lomakekyselyllä kerätyn aineiston tulokset. Seuraavaksi tehdään johtopäätökset ja lopuksi pohditaan, kuinka prosessia tai sen toimintaedellytyksiä tulisi kehittää edelleen.

9.1 Ehdotuksesta käytäntöön

Ohjausryhmään kuulunut johtaja Terttu Honkasaari kokeili pilottina perehdyttämisen muistilistan luonnosversiota perehdyttäessään uutta yliopettajaa keväällä 2007. Hän oli antanut muistilistan yliopettajalle jo ennen yliopettajan työn alkamista. He olivat käyttäneet muistilistaa yhdessä ensimmäisenä työpäivänä ja noin viikko töiden aloittamisesta. Yliopettaja oli todennut oma-aloitteisesti, että muistilista toimi hyvin ja tuo mieleen aiemmin käsitellyt asiat. ”Mitään sellaista, mitä pitäisi muuttaa, ei tullut ilmi” (Honkasaari T. 13.3.2007).

Prosessin käyttöönoton kannalta merkittävintä on, että HAAGA-HELIA:n johtoryhmä hyväksyi 30.3.2007 prosessin. Ohjausryhmään kuulunut henkilöstöpäällikkö Pirkko Koskela esiteli prosessin johtoryhmän kokouksessa. Johtoryhmä edellytti, että kummiopettaja-sana korvattiin perehdyttäjäopettaja tai muu nimetty tukihenkilö -ilmaisulla (henkilökohtainen tiedonanto, puhelinkeskustelu Koskela P. 2007). Jos johtoryhmä ei olisi hyväksynyt prosessia, ei sitä olisi voinut lähteä viemään käytäntöönkään. Prosessin BSC-tuloskorttia ei nähty tarpeellisena viedä johtoryhmän käsittelyyn. Tulokortti otettiin Henkilöstöpalveluiden sisäiseen käyttöön, kuten oli tarkoituskin.

Johtoryhmän kokouksen jälkeen muokkasin dokumenteista kummiopettaja-sanan johtoryhmän edellyttämään muotoon. Prosessin hyväksymisestä tiedotettiin henkilöstölle Viikkotiedotteessa johtoryhmän kokouksen jälkeen. Muokkasin kesällä 2007 ehdotuksen perehdyttämisohjeen muotoon. Lähinnä poistin viittaukset Heliaan. Ohje on liitteenä 14. Seuraavaksi laatu-päällikkö Juha Lindstedt lisäsi dokumentaation web-laatukäsikirjaan.

Ehdotuksessa suunniteltua esimiesten koulutustilaisuutta ei järjestetty sellaisenaan, koska henkilöstöpalveluissa ei ollut valmisteltu kyseistä tilaisuutta keväällä 2007 poissaolojen ja muiden kiireiden vuoksi. Elokuussa 2007 HAAGA-HELIAn henkilöstökoordinaattori Kristina Walden kertoi perehdyttämisestä esimiehille yksikkökohtaisesti. Tietotekniikan koulutusyksikön johtaja kertoi prosessista itse omille alaisilleen, koska ohjausryhmässä mukana olleena hän oli hyvin perillä prosessista.

Itse puhuin aiheesta Kova-kokouksessa 5.9.2007 vararehtori Teemu Kokon kutsusta. Kova-kokouksen jäsenet ovat HAAGA-HELIAn koulutusohjelmista vastaavia henkilöitä, jotka ovat tyypillisesti opettajien esimiehiä. Kerroin esimiehille perehdyttämisen tärkeydestä, HAAGA-HELIAn uusien opettajien perehdyttämisprosessista ja siitä, mistä dokumentaatio on saatavilla.

Ehdotukseen kirjattu Käytännön asioiden pikaopas oli tehty Porvoossa ja Haagassa. Totesimme henkilöstöpäällikkö Pirkko Koskelan kanssa, että muita pikaoppaita ei toistaiseksi tarvita, sillä marraskuussa 2008 avatussa intranetissä jokaisella toimipisteellä on oma sivusto, jonne vastaavat tiedot voitiin viedä. Määrittelin www-suunnittelija Krista Karusalmen kanssa toimipistekohtaisten sivuston etusivulle listan, jossa kuvataan, mitä kunkin toimipisteen edustajan tulisi kertoa oman toimipisteensä tiedoissa. Listalla ovat esimerkiksi ruokailu ja pysäköinti.

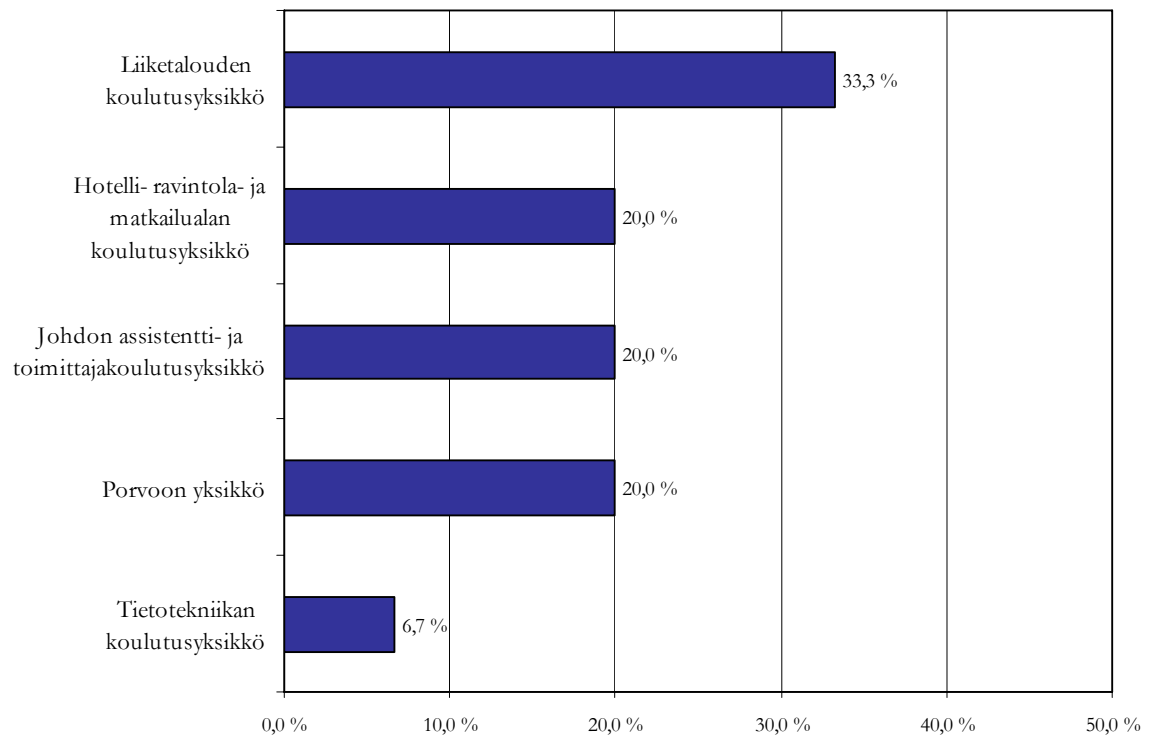
Toukokuussa 2008 prosessin dokumentaatio lisätään englanniksi käännettynä intranettiin. Kun englanninkielinen henkilöstösivusto on myös muilta osin valmis, sivustosta tiedotetaan henkilöstöä.

9.2 Uuden perehdyttämisprosessin toimivuus

Prosessin toimivuutta arvioitiin BSC-tuloskorttiin määritelyjen mittarien mukaisesti. Mittarit liittyivät asiakastyytyväisyyteen, prosessin tuloksellisuuteen ja yhtenäisyyteen. Liitteessä 15 ovat yksityiskohtaiset taulukot tässä luvussa käsitellystä tutkimusaineistosta.

9.2.1 Kyselyyn vastanneiden opettajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 15 opettajaa. Vastajat havainnollistaan seuraavassa kuviossa koulutusyksiköittäin.

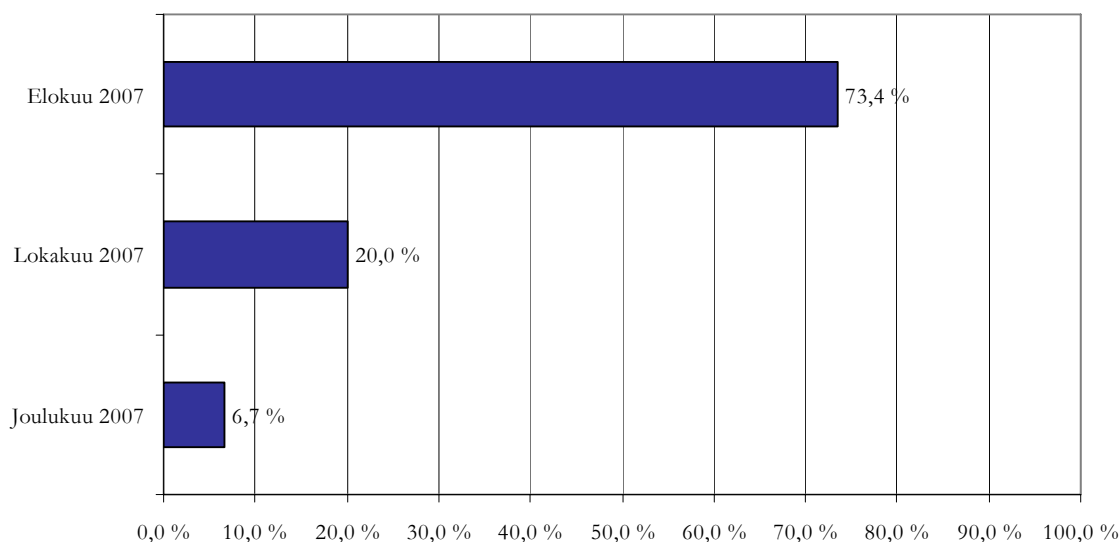


Kuvio 6. Vastaajat koulutusyksiköittäin

Viisi (33,3, %) kyselyyn vastanneista opettajista oli liiketalouden koulutusyksiköstä, kolme (20 %) Porvoon yksiköstä, kolme (20 %) Hotelli- ravintola- ja matkailualan koulutusyksiköstä, kolme (20 %) Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksiköstä ja yksi (6,7 %) Tietotekniikan koulutusyksiköstä. (Taulukko 1, liite 15.)

Opettajista seitsemän oli Pasilan toimipisteestä (46,7 %), neljä Porvoosta (26,7 %), kolme Haagasta (20 %) ja yksi Vallilasta (6,7 %). Malmilta ja Vierumäeltä ei ollut vastaajia. (Taulukko 2, liite 15.) Vierumäeltä ei voitu saada vastauksia, koska uusia opettajia ei ollut aloittanut siellä. Opettajilla oli yhteensä 11 eri esimiestä, mikä tarkoittaa myös sitä, että he opettavat ainakin 11 eri koulutusohjelmassa. Kolmella opettajalla oli yhteinen esimies, kahdella toinen yhteinen esimies ja kahdella kolmas yhteinen esimies.

Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan kyselyyn vastanneiden opettajien aloitusajat.

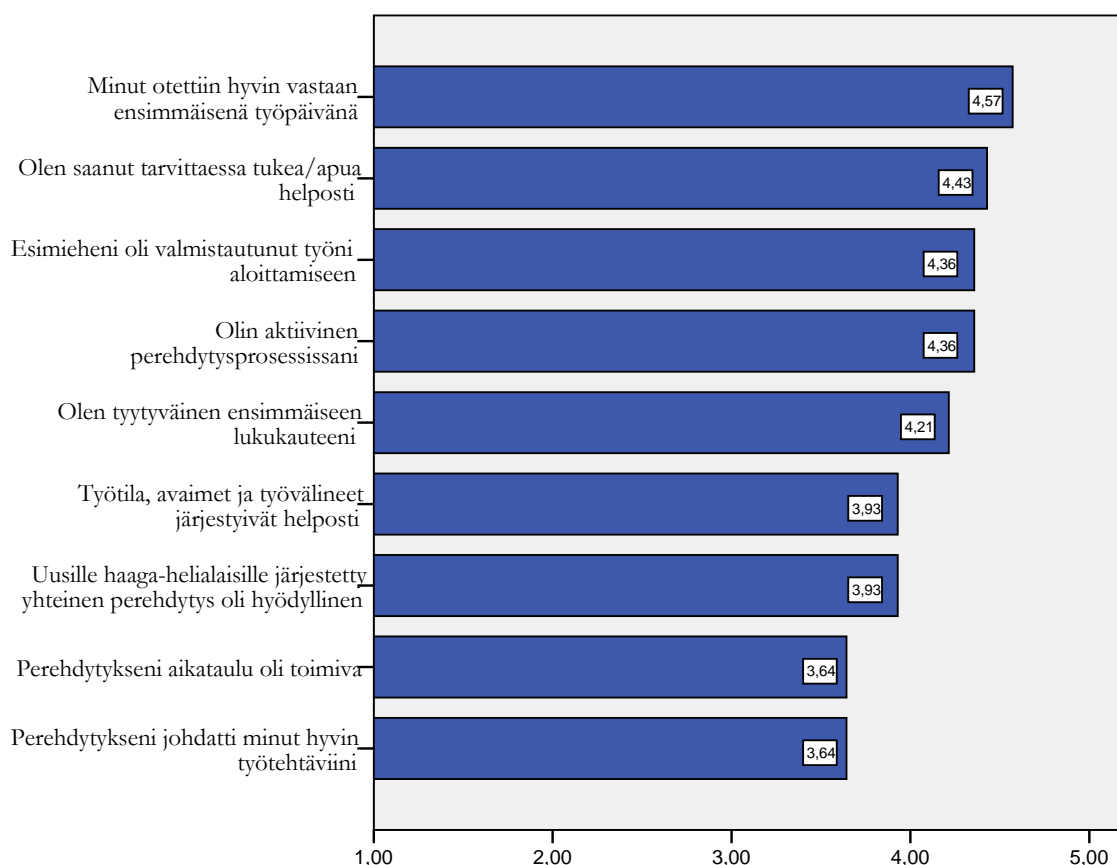


Kuvio 7. Työn alkamisaika

Suurin osa opettajista oli aloittanut HAAGA-HELIAssa elokuussa 2007 ($n = 11$). Kolme opettajaa (20,0 %) oli aloittanut lokakuussa ja yksi joulukuussa (6,7 %).

9.2.2 Tyytyväisyys prosessiin

Tyytyväisyyttä perehdyttämiseen selvitettiin kahdeksalla kysymyksellä, joista kolme liittyi tärkeisiin ensimmäisiin työpäiviin. Viidellä kysymyksellä selvitettiin tyytyväisyyttä pidemmältä aikaväliltä mukaan lukien tyytyväisyys koko aloitusaikaan ensimmäisenä lukukautena. Prosessin kokonaistyytyväisyyden keskiarvo oli 4,12 (taulukko 30, liite 15). Haagan toimipisteessä oli sekä tyytyväisin (ka 4,89) että tyytymättömin (ka 3,11) opettaja (taulukko 39, liite 15). Seuraavassa kuviossa tyytyväisyyttä havainnollistetaan yksittäisten väittämien keskiarvojen kautta. Taulukossa ylimpänä on korkeimman keskiarvon saanut väittämä ja alimpana heikoimman keskiarvon saanut väittämä.



Kuvio 8. Tyytyväisyys

Korkein keskiarvo tyytyväisyyttä koskevista väittämistä tuli väittämään ”Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänä” (ka 4,57, moodi 5). Suurin osa opettajista oli täysin samaa mieltä väittämään (66,7 %), viidesosa oli jonkin verran samaa mieltä ja vähemmistö suhtautui väittämään neutraalisti (13,3 %) (Taulukot 4 ja 5, liite 15.)

Enemmistö opettajista oli täysin samaa mieltä väittämään ”Olen saanut tarvittaessa tukea/apua helposti (60,0 %, moodi 5). Osa oli jonkin verran samaa mieltä (26,7 %). Yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi oli jonkin verran eri mieltä. Väittämän keskiarvo oli 4,43. (Taulukot 4 ja 11, liite 15.)

60 prosenttia opettajista oli täysin samaa mieltä siitä, että hänen esimiehensä oli valmistautunut työn alkamiseen, viidennes oli jonkin verran samaa mieltä ja viidesosa ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteestä (Taulukko 6, liite 15). Moodi oli 5 ja keskiarvo 4,36 (Taulukko 4, liite 15).

Suurin osa opettajista oli jonkin verran samaa mieltä väitteeseen ”Olin aktiivinen perehdytysprosessissani” (46,7 %). Täysin samaa mieltä oli lähes yhtä moni (40,0 %). Osa suhtautui väittämään neutraalisti (13,3 %). (Taulukko 13, liite 15.)

Lähes puolet opettajista oli täysin samaa mieltä väittämään ”Olen tyytyväinen ensimmäiseen lukukauteeni” (46,7 %, moodi 5), kolmannes vastasi olevansa väittämästä jonkin verran samaa mieltä (33,3 %), osa ei ollut samaa eikä eri mieltä (13,3 %) ja yksi oli jonkin verran eri mieltä (6,7 %). (Taulukot 4 ja 12, liite 15.)

Työtila, avaimet työvälineet olivat järjestyneet helposti suurimmalle osalle opettajia (46,7 %, moodi 5). Tämän tyytyväisyyttä selvittävän kysymyksen kohdalla oli kuitenkin suurin keskihajonta, mikä tarkoittaa sitä, että tämän väittämän havaintotiedoissa oli eniten keskiarvosta poikkeavia arvoja ($s = 1,25$). Tulosten minimiarvo oli 1 eli ”täysin eri mieltä”, jonka oli vastannut yksi henkilö. (Taulukot 4 ja 7, liite 15.)

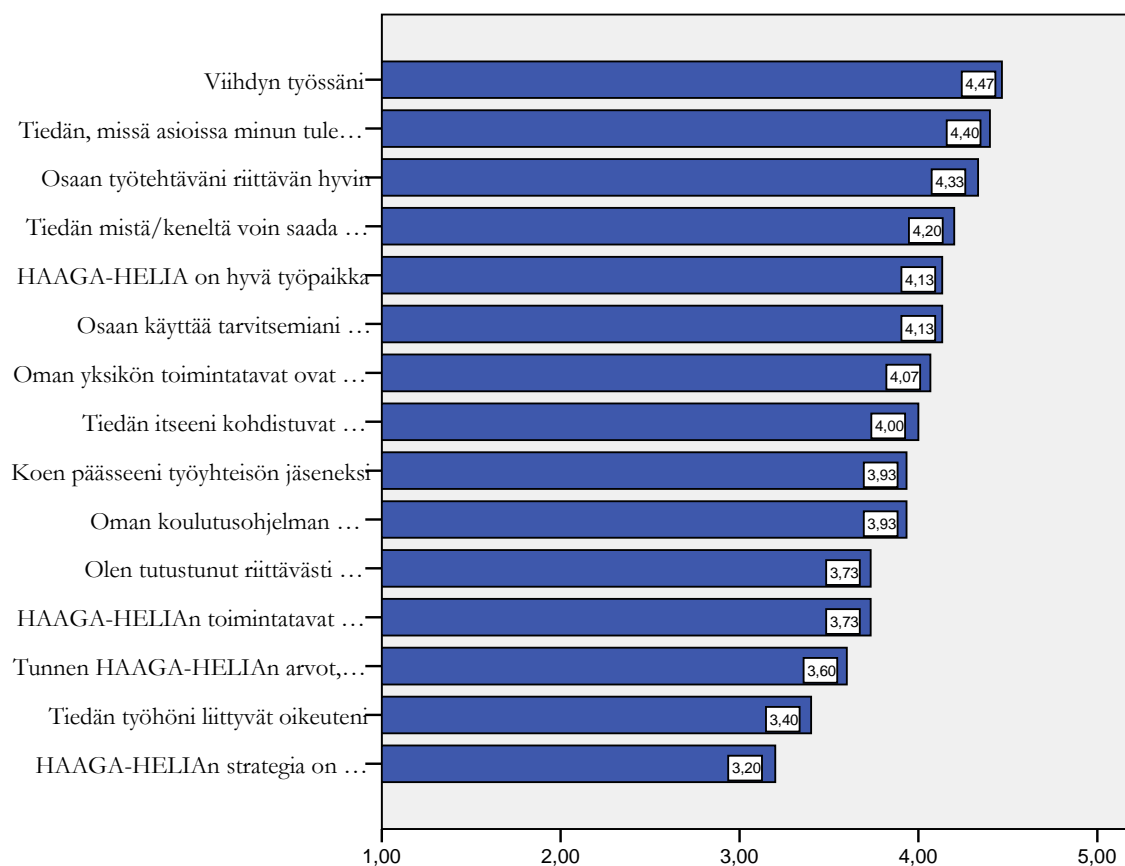
Väittämään ”Uusille haaga-helialaisille järjestetty yhteinen perehdytys oli hyödyllinen” kolmannes valideista vastauksista oli täysin samaa mieltä (35,7 %), kolmannes jonkin verran samaa mieltä (35,7 %) ja viidennes suhtautui neutraalisti (21,4 %). Yksi opettaja oli täysin eri mieltä (7,1 %). Yksi opettaja ei ollut vastaamatta väittämään. (Taulukot 4 ja 8, liite 15.) Kyseessä oli sellainen opettaja, joka ei ollut osallistunut perehdytyspäivään. Myöskään osa vastanneista ei ollut osallistunut yhteiseen perehdytykseen esimerkiksi perehdyttämispäivässä tai työvälinekoulutuksessa. (Ks. luku 9.4; taulukot 32 ja 33, liite 15.) Vastauksissa oli hajontaa ($s = 1,14$). Vastausten minimiarvo oli 1 ja maksimi 5. (Taulukko 4, liite 15.)

Kolmannes vastasi olevansa jonkin verran samaa mieltä ”Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini” -väittämään (33,3 %). Neljännes ei ollut samaa eikä eri mieltä (26,7 %). Viidesosa vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja viidennes oli jonkin verran eri mieltä. (Taulukko 10, liite 15.) Vastausten moodi oli 4 (taulukko 4, liite 15).

9.2.3 Prosessin tuloksellisuus

Prosessin tuloksellisuutta tarkasteltiin perehdyttämisohjeessa määritellyn perustavoitteen kautta, jonka mukaan opettajan tulisi olla perehtymisvaiheen päättyessä työyhteisön toimiva jäsen. Perehdyttämisohjetta lainaten: ”Opettajalle on muodostunut kokonaiskäsitys HAAGA-HELLIasta – organisaatiosta ja sen toimintatavoista, visiosta, missiosta, arvoista ja strategioista. Hän hallitsee työnsä tietäen itseensä kohdistuvat odotukset ja omat oikeutensa. Hän tietää keneeltä tai mistä työssä tarvittavan tiedon saa. Hän suhtautuu myönteisesti työpaikkaan ja työhönsä ja on tyytyväinen aloitusaikana saamaansa tukeen. Lähin työyhteisö tuntee hänet.”

Kokonaistuloksellisuuden keskiarvo oli 3,95. Kokonaistuloksellisuus vaihteli 3,20:sta 4,73:een. Kokonaistyytyväisyydellä ja kokonaistuloksellisuudella on voimakas positiivinen yhteys. Muuttujien välinen selitysosuus on 65 %. Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä promillen eli 0,1 %:n merkitsevyystasolla ($p=0,001$). (Taulukko 30, liite 15.) Prosessin tuloksellisuutta havainnollistetaan seuraavassa kuviossa yksittäisten väittämien keskiarvoilla edeten korkeimmasta keskiarvosta matalimpaan.



Kuvio 9. Prosessin tuloksellisuus

Tuloksellisuutta käsittelevistä väitteistä korkein keskiarvo tuli opettajien työssä viihtymiselle (ka 4,47). Enemmistö opettajista (60,0 %) on täysin samaa mieltä väitteestä ”Viihdyn työssäni” (moodi 5). Jonkin verran samaa mieltä väitteestä oli neljännes opettajista (26,7 %). Osa (13,3 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteestä. (Taulukot 14 ja 28, liite 15.)

Opettajat tietävät, missä asioissa heidän tulee kehittyä (ka 4,40). Lähes puolet opettajista (46,7 %) oli täysin samaa mieltä väittämään ”Tiedän, missä asioissa minun tulee kehittyä”. Toinen puoli oli jonkin verran samaa mieltä (46,7 %). Yksi henkilö (6,7 %) suhtautui väittämään neutraalisti. (Taulukko 25, liite 15.)

46,7 % opettajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he osaavat työtehtävänsä riittävän hyvin (ka 4,33, moodi 5). Jonkin verran samaa mieltä oli lähes yhtä moni (40 %). Kaksi opettajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä (13,3 %). (Taulukot 14 ja 21, liite 15.)

Enemmistö opettajista oli jonkin verran samaa mieltä väittämien ”Oman yksikön toimintatavat ovat tulleet tutuiksi” ja ”Tiedän itseeni kohdistuvat odotukset” (46,7 %). Kolmannes oli täysin samaa mieltä (33,3 %), kaksi suhtautui väitteeseen neutraalisti (13,3 %). Yksikön toimintatapojen tuntemisen osalta yksi oli jonkin verran eri mieltä (6,7 %) ja vastaavasti itseensä kohdistuvien odotusten osalta yksi oli täysin eri mieltä. Molempien väittämien moodi oli 4. (Taulukot 16 ja 23, liite 15.)

”Koen päässeeni työyhteisön jäseneksi” -väittämään opettajista 40 prosenttia oli jonkin verran samaa mieltä. Kolmasosa suhtautui väittämään neutraalisti (33,3 %) ja neljännes oli täysin samaa mieltä (26,7 %). (Taulukko 29, liite 15.) Vastausten moodi oli 4 (Taulukko 14, liite 15).

Lähes puolet opettajista oli jonkin verran samaa mieltä siitä, että ”Oman koulutusohjelman toimintatavat ovat tulleet tutuiksi” (46,7 %). Täysin samaa mieltä oli 33,3 %. Kolmen opettajan mielipiteet vaihtelivat neutraalista erimielisyyteen väitettä kohtaan. (Taulukko 17, liite 15.) Vastausten arvot vaihtelivat yhdestä viiteen. Moodi oli 4. (Taulukko 14, liite 15).

Suurin osa opettajista oli jonkin verran samaa mieltä siitä, että he ovat tutustuneet riittävästi työyhteisöönsä (60,0 %, moodi 4). Kolmannes ei ollut samaa eikä eri mieltä (33,3 %). Yksi oli täysin samaa mieltä. (Taulukot 14 ja 20, liite 15.)

Vastaajista 60 prosentin mukaan ”HAAGA-HELIAn toimintatavat ovat tulleet tutuiksi” jonkin verran (moodi 4). Muut vastaukset vaihtelivat neutraalista (13,3 %) jonkin verran eriävään mielipiteeseen (13,3 %) ja yhtenevään mielipiteeseen (13,3 %). (Taulukot 14 ja 15, liite 15.)

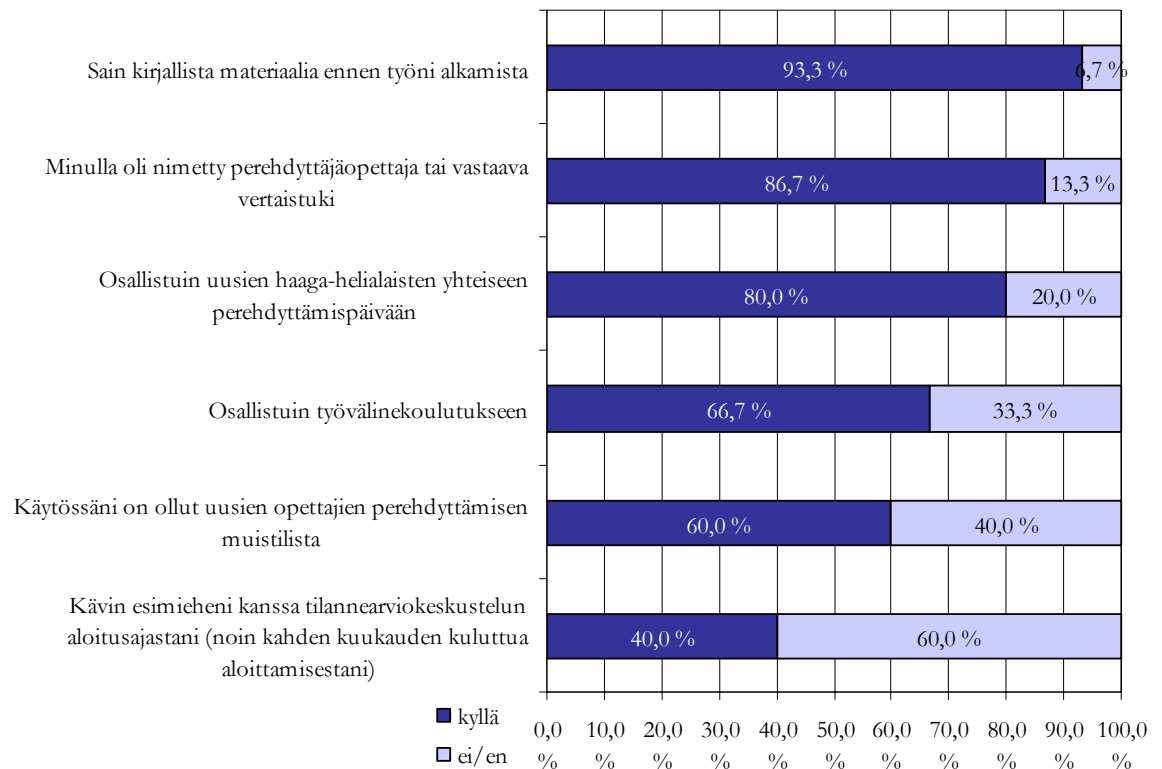
Enemmistö opettajista oli jonkin verran samaa mieltä väittämään ”Tunnen HAAGA-HELIAn arvot” (53,3 %). Viidennes suhtautui väittämään neutraalisti. Osa oli täysin samaa mieltä (13,3 %) ja kaksi vastaajaa oli joko jonkin verran eri mieltä tai täysin eri mieltä. (Taulukko 18, liite 15.)

Hieman yli puolet vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä väittämään ”Tiedän työhöni liittyvät oikeuteni” (53,3 %). Viidennes suhtautui neutraalisti. Osa oli jonkin verran eri mieltä (13,3 %), yksi oli täysin eri mieltä (6,7 %) ja yksi täysin samaa mieltä (6,7 %). (Taulukko 24, liite 15.)

Matalin keskiarvo (3,20) oli väittämällä ”HAAGA-HELIAn strategia on minulle selkeä”, johon suhtauduttiin enimmäkseen neutraalisti (40,0 %). Jonkin verran samaa mieltä oli kolmasosa kyselyyn vastanneista (33,3 %). Vähemmistö oli joko jonkin verran eri mieltä (13,3 %), täysin samaa mieltä (6,7 %) tai täysin eri mieltä (6,7 %). (Taulukko 19, liite 15.)

9.2.4 Prosessin yhtenäisyys

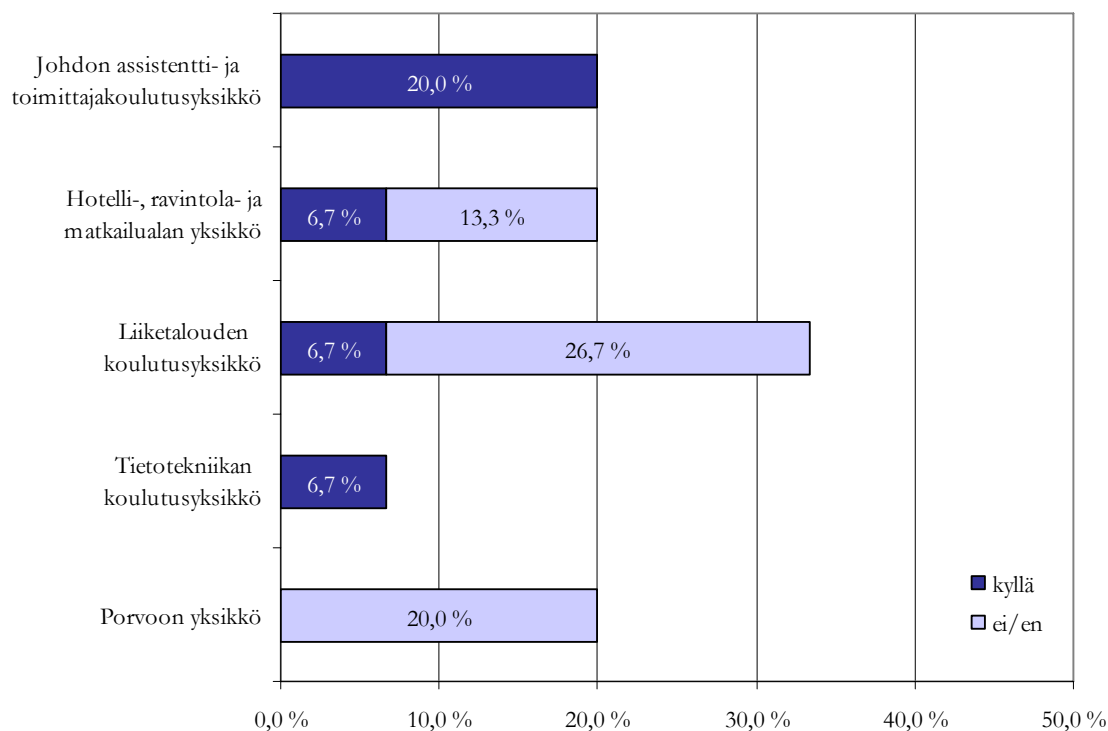
Prosessin yhtenäisyyttä selvitettiin graafisessa prosessikuvauksessa määriteltyjen mittarien avulla. Vastausvaihtoina olivat ”Kyllä /Ei/en”. Taustamuuttujina oli vastaajan yksikkö, koulutusohjelma, esimiehen nimi ja aloituspäivämäärä kysyttiin, koska käyttöön otetun prosessin tavoitteena on, että eri koulutusohjelmaryhmissä ja eri aikaan aloittaneiden opettajien perehdyttämisprosesseissa ei ole merkitseviä eroja.



Kuvio 10. Prosessin yhtenäisyys

Yhtä Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikön opettajaa lukuun ottamatta (93,3 %) opettajat olivat saaneet kirjallista materiaalia ennen työn alkamista. Nimetty perehdyttäväopettaja tai muu vastaava vertaistuki oli lähes kaikilla (86,7 %). Kahdella (13,3 %) Liiketalouden yksikön opettajalla ei ollut nimettyä perehdyttäväopettajaa tai vastaavaa vertaistukea. Perehdyttämispäivään oli osallistunut 12 opettajaa (80,0 %). Kolme opettajaa, jotka eivät olleet osallistuneet perehdyttämispäivään, olivat aloittaneet elo-, loka- ja joulukuussa. Työvälinekoulutukseen

oli osallistunut kymmenen opettajaa (66,7 %). Kolme lokakuussa ja kaksi elokuussa aloittanutta opettajaa eivät olleet osallistuneet työvälinekoulutukseen. Yhdeksällä opettajalla oli ollut käytössä perehdyttämisen muistilista (60,0 %). Muistilista oli ollut käytössä tasaisesti eri koulutusyksiköissä, eikä näin ollen erottunut yksikköä, jossa muistilista olisi ollut vähemmän käytössä kuin jossain toisessa yksikössä (Taulukko 47, liite 15). Seuraavaan taulukkoon on havainnollistettu koulutusyksiköittäin vähiten kyllä-vastauksia sisältäneen kysymyksen vastausten jakauma.



Kuvio 11. Tilannearviokeskustelujen käyminen yksiköittäin

Vastanneista opettajista 40 % oli käynyt esimiehensä kanssa tilannearviokeskustelun. Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikön kaikki kolme opettajaa olivat käyneet keskustelun. Vastaavasti Liiketalouden koulutusyksiköstä vastanneista opettajista yksi viidestä opettajasta oli käynyt keskustelun. Porvoossa aloittaneista kolmesta opettajasta kukaan ei ollut käynyt tilannearviokeskustelua.

Koulutusyksikön ja yhtenäisyyttä mittaavien muuttujien välinen riippuvuuden määrä on vähintään kohtalaista, koska kontingenssikerroin vaihteli 0,32–0,61 välillä työvälinekouluksia lukuunottamatta, jonka kontingenssikerroin oli 0,20. Khiin-neliö-testiä ei kuitenkaan voida tehdä, sillä tuloksissa on liikaa tyhjiä soluja. Tulosten perusteella ei voida osoittaa, että koulutusyksiköiden välillä olisi tilastollisesti merkitseviä eroja opettajien perehdyttämisessä. (Taulukot 43–47, liite 15.) Lähes samat tulokset ovat aloitusajankohdalla ja yhtenäisyyttä mittaavilla muuttujilla. Näitä taulukoita ei ole liitteenä.

Elokuussa aloittaneiden opettajien kokonaistyytyväisyyden vaihteluväli oli 3,11–4,89. Arvo kolme kuvaa, että keskimäärin henkilö suhtautui neutraalisti väittämiin. Yhden opettajan kokonaistyytyväisyyttä ei näy aineistossa, koska hän ei ollut vastannut yhteen kysymyksen. (Taulukko 41, liite 15.)

9.2.5 Avoin palaute

Kyselyn loppuun liitettiin mahdollisuus antaa avointa palautetta, jolloin vastaaja pystyi halutesaan kirjoittamaan esimerkiksi täydennystä johonkin vastaukseensa tai kertoa jotain muuta, mikä voi olla erittäin arvokasta tietoa. Seitsemän opettajaa antoi avointa palautetta (46,7 %).

Kolme opettajaa antoi selkeästi positiivista palautetta. Lisäksi neljännessä palautteessa kokemuksia kuvattiin jännittäviksi. Yksi opettaja koki vastaanottonsa positiiviseksi tapahtumaksi ja kertoi, että esimies oli ohjannut ”hyvin yksityiskohtaisesti”. Yksi opettaja kertoi viihtyvänsä loistavasti ja olevansa tyytyväinen työhönsä. Yksi opettaja kertoi nauttivansa joka hetkestä, vaikka opettaminen onkin haastavaa monessa eri koulutusyksikössä. Kokemuksiaan jännittäväksi kuvannut opettaja kuvaa: ”päällisin puolin tuntuu luksukselta, kun on sitä sun tätä tarjolla; pinnan alta paljastuu aika lailla hallinnollista tehtävää, kokousta jne., mikä on pois varsinaisen opetustyön valmistelulta; en oikein tiedä, onko mitään muuta keinoa päästä sisään kuin elää ja kokea itse kaikki ajan kanssa ja poimia itselleen parhaat käytännöt ja vain autuaasti unohtaa sellaiset, jotka vaativat liikaa paneutumista tai aikaa (suhteessa paneutumisesta saatavaan korvaukseen).”

Kolmessa palautteessa ilmeni aikaan ja mahdollisuuksiin liittyviä haasteita. Yhden palautteen mukaan opetettavan aineen substanssista keskusteluun ei ollut ”juurikaan” aikaa ja mahdollisuuksia. Toisessa palautteessa kiire tuli esiin samalla kun kummiopettajakäytäntöä kommentoitiin hyväksi. Palautteen mukaan tahtoa oli sekä tulokkaalla että ”kummilla”, mutta kiireen vuoksi yhteisten tapaamisten järjestäminen oli hankalaa. Kolmannessa palautteessa kiinnitettiin huomiota työnjaon tasapainoon, siihen, että kesken kautta tulevalla uudella opettajalla jokainen uusi opintojakso on rankempi kuin opettajalla, joka saattaa opettaa samaa opintojaksoa eri ryhmille.

Kahdessa palautteessa kiinnitettiin huomiota siihen, että jotkut kollegat eivät ole halukkaita jakamaan tietoaan ja tekemiään opetusmateriaaleja. Yksi opettajista koki olonsa ulkopuoliseksi, koska hän opettaa eri toimipisteissä ja joutuu ”jakautumaan” paljon. Häneltä puuttui yhteen-

kuuluvaisuuden tunne. Yksi palautteista liittyi perehdyttämisen sisältöön. ”Perehdytys tukee teknistä osaamista, mutta sitä mitä ’liiketalouden koulutusohjelma’ sisältää, ei avata. Ongelmia syntyy, kun opettaa kurssia, niin ei ole tietoa mitä on opetettu aloitusmoduuleissa.”

9.3 Johtopäätökset uuden prosessin toimivuudesta

Uusia opettajia oli aloittanut kaikissa kuudessa koulutusyksikössä, joista kyselyyn vastasi viiden koulutusyksikön opettajia. Kyselyn tuloksista saa kokonaiskuvan uusien opettajien perehdyttämisen ja perehtymisen tilanteesta, sillä kyselyyn vastanneet 15 opettajaa olivat 11 eri esimiehen alaisia. Porvoon toimipisteestä oli vastausten perusteella neljä opettajaa ja Porvoon yksiköstä kolme vastaajaa. Tämä selittynee sillä, että avoimen palautteen perustella ilmeni, että ainakin yksi opettaja työskenteli useissa toimipisteissä. Suurin osa kyselyyn vastanneista opettajista oli aloittanut elokuussa.

Tyytyväisyys

Kokonaistyytyväisyyden keskiarvo oli 4,12. Prosessin BSC-tuloskortissa tavoitteeksi asetettu keskiarvo oli 4,0, joten tyytyväisyystavoite saavutettiin. Opettajat oli vastaanotettu erittäin hyvin ensimmäisenä työpäivänä ja esimiehet olivat valmistautuneet opettajien työn alkamiseen. Uudet opettajat olivat saaneet tarvittaessa tukea tai apua helposti. He myös kokivat olleensa jossain määrin aktiivisia perehdytysprosessissaan ja suurin osa opettajista oli tyytyväisiä ensimmäiseen lukukauteensa. Työtilat, avaimet ja työvälineet oli järjestynyt helposti enemmistölle, osalla avaimien ja työvälineiden saamisessa oli ollut hankaluuksia.

Uusille haaga-helialaiselle järjestetty yhteinen perehdytys koettiin seurantakyselyn vastauksissa jossain määrin hyödylliseksi. Heti perehdyttämispäivän jälkeen annettu palaute on ollut positiivista. Esimerkiksi kysyttäessä elokuun perehdyttämispäivään osallistuneilta ”Vastasiko perehdyttämispäivä odotuksiasi”, saatiin seuraavaa palautetta:

Päivä vastasi odotuksiani siinä mielessä, että siellä todella käsiteltiin niitä asioita, joita olin toivonut käsiteltävän. Infot koskien työterveyshuoltoa, liikunta-asioita, työaikaseurantaa yms. olivat erittäin hyödyllisiä. Nyt ei tarvitse mennä erikseen kysymään noita asioita muiden kiireiden ohessa! Oli myös todella mukava, kun rehtori kerttoi H-Hn tavoitteista, suunnitelmista ja olemuksista enemmänkin. (22.8.2007 perehdyttämispäivästä annettu palaute.)

Perehdyttämispäivän kehittämistä koskevat palautteet liittyivät elokuussa 2007 siihen, että päivän tulisi olla joko pidempi tai sen pitäisi ajoittua välittömästi tulokkaan aloitusajankohtaan. Elokuun päivästä tuli myös monilta palautetta liian lyhyestä IT-palvelujen 15 minuutin osuudesta. Lisäksi yhdessä palautteessa toivottiin jaettua materiaalia kalvoista, koska intranet oli vielä elokuussa sekava. Palautteet huomioitiin varaamalla helmikuun puoli päivää kestäneeseen perehdyttämispäivään IT-palveluille puolen tunnin puheenvuoro ja jakamalla henkilöstöasioista tekemäni monistenippu viittauksilla lisätiedonlähteisiin intranetissa. Helmikuun päivä oli vastannut odotuksia hyvin. ”Asiaa oli juuri sopivasti ja aihealueet kattoivat hyvin sen kaiken, mitä tässä vaiheessa tarvitseekin tietää”. Myös rehtorin osallistumista päivään kiiteltiin, kuten aiemmissakin palautteissa. Yksi oli positiivisesti yllätynyt, että päivä järjestettiin keskellä vuotta. Koska helmikuun päivä oli lyhennetty versio, palautteessa ilmeni toiveita pidemmästä päivästä ja yksi harmitteli, että päivä tuli melko myöhään, kun hän oli aloittanut työnsä neljä kuukautta aiemmin.

Perehdytyksen aikatauluun ja perehdytyksen johdattamisessa työtehtäviin tuli tyytyväisyyskysymysten alhaisimmat keskiarvot. Mediaani ja moodi olivat silti 4 kummassakin väittämässä.

Tuloksellisuus

Kokonaistuloksellisuuden keskiarvo oli 3,95. Tulokortissa tavoiteltu keskiarvo oli 4,0. Uudet opettajat viihtyvät työssään ja he tietävät hyvin, missä työhön liittyvissä asioissa heidän tulee kehittyä. On kiinnostavaa verrata tuloksia koetusta työtehtävien osaamisesta ja tuloksia opettajien tyytyväisyydestä perehdytyksen johdattamisessa työtehtäviin. Kertauksena mainittakoon, että väittämään ”Osaan työtehtäväni riittävän hyvin” 86,7 % opettajista oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä ja 13,3 % ei samaa eikä eri mieltä. Puolestaan väittämään ”Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini” 53,0 % opettajista oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä, 26,7 % suhtautui neutraalisti ja 20,0 % oli jonkin verran eri mieltä. Vaikuttaa siltä, että työtehtävät osataan riittävän hyvin, mutta opettajien tyytyväisyys perehdyttämistä kohtaan oli keskimäärin neutraali, mutta sisälsi vaihtelua.

Opettajat tietävät enimmäkseen jonkin verran oman yksikkönsä toimintatapoja, itseensä kohdistuvia odotuksia ja oman koulutusohjelman toimintatapoja. Vastauksissa oli vaihtelua; osa tietää nämä asiat hyvin ja osa koki toisin. Pääosin opettajat kokivat päässeensä työyhteisön jäseniksi ainakin jonkin verran, mutta osa ei ottanut kantaa positiiviseen tai kielteiseen suuntaan. Kiinnostavaa oli, että oman yksikön toimintatavat tiedettiin hieman paremmin kuin oman koulutusohjelman toimintatavat. Työyhteisöön tutustumista riittää vielä. Suurin osa koki tutus-

tumisensa jossain määrin riittäväksi. HAAGA-HELIA:n toimintatavat ja arvot tunnetaan jonkin verran, samoin omaan työhön liittyvät oikeudet. Alhaisin keskiarvo tuli väittämään ”HAAGA-HELIA:n strategia on minulle selkeä”. Väittämään suhtauduttiin neutraalisti. Strategia julkaistiin lokakuun 2007 lopussa, joten strategia oli uutta ”vanhallekin” henkilöstölle, mikä voi vaikuttaa näkemyksiin.

Joulukuussa aloittaneella opettajalla oli heikoin kokonaistuloksellisuuden keskiarvo, mikä on ymmärrettävää, koska hän oli ehtinyt työskennellä pari kuukautta ennen kyselyyn vastaamista ja suurin osa vastaajista oli työskennellyt HAAGA-HELIA:ssa jo noin puoli vuotta. Joulukuussa aloittaneen opettajan kokonaistuloksellisuus olisi saattanut olla parempi, mikäli hänelle olisi nimetty perehdyttäjäopettaja tai muu vertaistukihenkilö.

Yhtenäisyys

Tulosten perusteella ei voida todeta, jonkun koulutusyksikön opettajilla perehdyttäminen olisi tilastollisesti erilaista tai samanlaista kuin toisessa koulutusyksikössä. Pieni vastaajajoukko koostui 11 esimiehen alaisista, eikä ollut järkevää esimerkiksi tarkastella eri toimipisteiden välistä yhtenäisyyttä, koska toimipisteiden sisällä vaikuttaa useita eri esimiehiä. Tulosten perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä, että esimerkiksi aloitusajankohdalla olisi merkitystä siihen, missä määrin opettaja on tyytyväinen prosessiin tai kuinka tuloksellinen prosessi on. Elokuussa aloittaneiden tyytyväisyyttä mittaavat keskiarvot vaihtelivat neutraalista (ka 3,11) korkeaan (ka 4,89).

Yhtä lukuun ottamatta opettajat olivat saaneet kirjallista materiaalia ennen työn alkamista. Myös nimetty perehdyttäjäopettaja tai vastaava vertaistuki oli miltei kaikilla. Perehdyttämispäivään oli osallistunut 80 prosenttia opettajista. Kolme päivään osallistumatonta opettajaa olivat aloittaneet elo-, loka- ja joulukuussa. Perehdyttämispäivät järjestettiin elo- ja marraskuussa, joten yhtä lukuun ottamatta opettajilla olisi ollut mahdollisuus osallistua päivään. Perehdyttämisen muistilista oli ollut enemmistön käytössä. Vähemmistö oli käynyt esimiehen ja uuden opettajan välisen seurantakeskustelun. Keskihajontaa oli kaikissa väittämässä, täysin samaa mieltä opettajat eivät olleet yhteenkään väittämään.

9.4 Uuden perehdyttämisen prosessin kehittämistarpeet

Perehdyttämisen muistilista

Seurantakyselyn tulosten perusteella muistilistaan kannattaa lisätä kohta opetettavan koulutusohjelman rakenteesta ja sisällöstä. Kuten jo Heliassa, edelleen yksittäinen henkilö kaipasi lisätietoa opetustarjonnasta/-sisällöstä, opetustilanteista ja koulutusohjelmasta. (Ks. luku 6.2.5.)

Esimiehet

Esimiehille kannattaa järjestää kertaustapausta prosessista. Heille voitaisiin kertoa vielä perehdyttämisen tärkeydestä ja prosessin toimintatavoista. Erityisesti esimiehille pitäisi muistuttaa, että heidän pitäisi käydä opettajien kanssa tilannearviokeskustelut ja antaa opettajille työsuhteen alussa perehdyttämisen muistilista.

Perehtymis- ja perehdyttämisaian resurssointi

Perehdyttäjäopettajille resurssoidaan työaika perehdyttämistä varten. On edelleen kiinnitettävä huomiota, että sekä tulokkaalla että perehdyttäjillä olisi käytännössä aikaa perehdyttämiseen. Olisi ihanteellista, että myös uuden opettajan työkuorma olisi työsuhteen alussa hieman kevennetty, jotta perehtymiselle jää aikaa. (Ks. luku 10.5.)

Viidesosa uusista opettajista ei osallistunut perehdyttämispäivään. Uusien opettajien kannattaa priorisoida perehdyttämispäivä muita menoja tai työtehtäviä tärkeämmäksi. Myös rehtori on tämän näkemyksen kannalla. Hän toi esille kantansa perehdyttämisen loppukeskustelussa 28.2.2008. Tärkeyttä voidaan korostaa elokuussa aloittaville opettajille lähetettävässä Tervetuloa opettajaksi HAAGA-HELIAan -kirjeessä ja perehdyttämispäivien sähköpostilla lähetettävissä kutsuissa.

HAAGA-HELIA:n strategian (2007) huomioiminen perehdyttämisessä

Tutkiva ja kehittävä oppiminen

HAAGA-HELIA:n oppimisnäkökulman on tutkiva ja kehittävä oppiminen. HAAGA-HELIA:ssa tutkivalla ja kehittäväällä oppimisella tarkoitetaan yhteisöllistä ja työelämään suuntautunutta, uudistuvaa toimintatapaa oppimistilanteissa. Pedagogisen strategian toimenpiteissä vuosille 2007–2012 määritellään muun muassa, että oppimisnäkemys siirretään osaksi opettajien perehdyttämistä. (HAAGA-HELIA 2007, 5.) Prosessin itsearviointissa on tarkasteltava, kuinka oppimisnäkemys voidaan parhaiten huomioida perehdyttämisessä. Tutkivan oppimisen avulla voitaisiin pyrkiä lisäämään tiedon jakamisen kulttuuria HAAGA-HELIA:ssa – asiantunti-

juuden jakamista. Ainakin uusille opettajille voidaan kertoa tästä oppimisnäkemyksestä perehdyttämispäivässä, joten olen pyytänyt Pedagoginen kehittäminen ja koulutuspalvelut -yksikön kehitysjohdajaa puhumaan aiheesta seuraavaan perehdyttämispäivään. Päivän ohjelma on liitteenä 16.

T&K-toiminta

HAAGA-HELIA:n toimintasuunnitelmaan vuodelle 2008 on kirjattu uusien henkilöiden perehdyttäminen T&K-toimintaan. Olen pyytänyt Tutkimus- ja kehittämiskeskuksen johtajaa puhumaan HAAGA-HELIA:n T&K-toiminnasta seuraavaan perehdyttämispäivään.

Kansainvälistyminen

HAAGA-HELIA:n tuore strategia painottuu kansainvälisyyteen. Osaamisstrategian keskiössä ovat kansainvälisen tason työelämäkompetenssit. Tavoitteena on myös rekrytoida henkilöstöä ulkomailta. Ulkomaisen henkilöstön määrän kasvu tuo perehdyttämiselle uusia, kiinnostavia haasteita. Ulkomainen henkilöstö edellyttää vahvaa kulttuurienvälistä osaamista koko henkilöstöltä. Perehdyttämisen näkökannalta erilaisista kulttuureista tulevien uusien henkilöiden organisaatioon sosiaalistaminen on todennäköisesti erilaista kuin suomalaisten henkilöiden sosiaalistuminen.

Kehittämiskohteita havainnoinnin perusteella

HAAGA-HELIA:n intranet julkaistiin prosessin käyttöönoton jälkeen, marraskuussa 2007. Perehdyttämisen muistilistaan määritellyt lomakkeet on hyvä jäsentää uudelleen intranetissa olevan lomakelinkin mukaiseen järjestykseen otsikkotasolla. Kaikkia lomakkeita ei ole järkevää nimetä muistilistaan, koska uusia lomakkeita on tullut vuoden aikana runsaasti ja listasta tulisi turhan pitkä.

Muistilistassa olevaan materiaalipakettiin on syytä lisätä keväällä 2008 julkaistu HAAGA-HELIA:n kriisitoimintaohje. Mielestäni se kannattaa antaa tai lähettää uudelle opettajalle tutustuttavaksi jo ennen työn aloittamista. Lisäksi uudelle opettajalle annettavaan materiaaliin voisi lisätä henkilöstölehdien, jota alettiin julkaista vuonna 2008.

10 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta arvioidaan seuraavaksi tavoitteiden saavuttamisen, yleistettävyyden ja luotettavuuden sekä tutkijan roolin näkökulmista. Tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan tutkimustehtävien kautta. Tutkimustehtävät liittyvät olennaisesti tätä tutkimusta varten tehdyn projektisuunnitelman tulostavoitteisiin. Toiseksi tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan toimintatutkimukseen keskeisesti sisältyvien kehittämis- ja osallistamistavoitteiden kautta. Käytetyn tutkimusmenetelmän arviointi sisältyy tutkimuksen validiteetin tarkasteluun. Lopuksi esitetään ehdotus laajemman jatkotutkimuksen aiheeksi.

10.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tällä toimintatutkimuksella oli HAAGA-HELIAn yhdistymisen myötä neljä tutkimustehtävää. Ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli uusien opettajien perehdyttämisprosessin selvittäminen. Alatehtävinä oli vertailla käytännössä toteutunutta prosessia olemassa olevaan perehdyttämisdokumentaatioon, selvittää Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessien yhteneväisyydet ja erot sekä niiden kehittämishaasteet. Toisena tutkimustehtävänä oli suunnitella ehdotus HAAGA-HELIAn koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttämisprosessiksi. Perehdyttämisprosessin käyttöönotto oli kolmas tutkimustehtävä ja neljäntenä tehtävänä tuli selvittää uuden perehdyttämisprosessin toimivuus. Tutkimustehtävät johdettiin opinnäytetyön projektisuunnitelma 2.2:een määritellyistä tulostavoitteista (Nurminen 2007, 2). Tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus ja tutkimustehtävät on kuvattu osittain johdannossa ja osin neljännessä luvussa. Ohjausryhmään kuulunut Terttu Honkasaari arvioi: ”Projektin johtamisessa pystyit hyvin muuntamaan tavoitetta, kun HH-muutos osui tähän kohdalle” (Honkasaari T. 27.3.2007).

Tein asetetut tutkimustehtävät. Aluksi selvitin Helian ja HAAGAn perehdyttämisprosessit, niiden yhteneväisyydet ja erot sekä näiden prosessien kehittämiskohteet (luvut 6–7). Seuraavaksi muodostin ehdotuksen HAAGA-HELIAn koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttämisprosessiksi tutkimustulosten ja kirjallisuuden perusteella (luku 8). Tämän jälkeen prosessi vietiin HAAGA-HELIAn johtoryhmän hyväksyttäväksi edeten prosessin käyttöönottoon (luku 9). Koska johtoryhmä hyväksyi prosessin edellyttämällä vain yhden sanan muuttamista, tutkimustuloksia voidaan pitää erittäin käyttökelpoisina ylimmän johdon näkökannalta. Puoli vuotta prosessin käyttöönoton jälkeen tein opettajien perehdyttämisestä seurantakyselyn, jossa selvitin prosessin toimivuutta (luku 9). Kyselyn tulokset osoittivat prosessin toimivan odotetusti tuoden esille myös kehittämiskohteita. Perehdyttämisprosessiin sisältyy vielä prosessin

itsearviointi, joka tehdään tämän tutkimusraportin valmistuttua. Itsearvioinnissa huomioidaan muun muassa seurantakyselyn tulokset ja tuore strategia, joiden perusteella prosessia kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteella. Seurantakysely ja prosessin itsearviointi tehdään jatkossa vuosittain. HAAGA-HELIA sai käytännön hyötyä tästä tutkimuksesta. Se sai käyttöönsä tämän tutkimuksen konkreettisena tuloksena syntyneen uusien opettajien perehdyttämisprosessin. Prosessia käytetään hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön perehdyttämisprosessin suunnittelun perustana.

Joulukuussa 2005 tekemäni osatehtäväluettelo aikatauluineen toimi hyvänä työvälineenä tutkimuksen aikana ja aikatauluseuranta lisäsi ymmärrystäni omista työskentelytavoistani. Osatehtävien suunniteltu aikataulu toteutui hyvin työn, äitiyden ja opiskelun yhdistämisen haasteista huolimatta. Esimerkiksi prosessi saatiin käyttöön suunniteltuun aikaan syksyllä 2007 aloittaneille ja tutkimusraportti valmistui keväällä 2008. Lähinnä tehtäviin käytetyt tuntimäärät suhteessa suunniteltuun vaihtelivat, mikä ei ole yllättävää, koska tuntimäärät oli suunniteltu pitkälle aikavälille melko pieninäkin osatehtävinä tavoitteena saada aikaan 800 tunnin laajuinen kehittämishanke. Suunniteltu ja toteutunut aikataulu ilmenee liitteestä 17. Toteutunut kokonaisaika, noin 650 tuntia, sisältää todellisen tutkimuksen tekemiseen kuluneen ajan tietokoneen ääressä tai organisaation jäsenten kanssa työskennellen. Käytettyyn aikaan ei ole laskettu taukoja tai sellaista aikaa, joka on kulunut aihealueen pohtimiseen esimerkiksi ulkoilla.

Tutkimusta tehdessäni oma osaamiseni on kehittynyt paitsi tutkimusta tekemällä, myös opiskelemalla. Syvensin omaa henkilöstöjohtamisen ja -kehittämisen osaamista tutkimusprosessin aikana muuan muassa suorittamalla HRD-osaaja ja Tehokas strategia -erikoistumisopintojen opintojaksoja. Sisäiset prosessit ja Tulosityksikön toiminnan ohjaus ja prosessien tehostaminen -opintojaksot antoivat erityisesti välineitä prosessien kehittämiseen. Organisaation strategiat ja visio sekä HRD-toiminnan tavoitteet, mittaaminen ja rooli -opintojaksot kehittivät valmiuksia suunnitella perehdyttämisprosessin kriittisiä menestystekijöitä ja mittareita. Henkilöstön hankinta ja johdon tuki -opintojakso lisäsi ymmärrystäni rekrytoinnin ja perehdyttämisen välisestä yhteydestä. Rajanveto rekrytoinnin loppumisella ja perehdyttämisen alkamisella on hiuksenhieno. Opintojakso osaamisen johtamisesta muistutti erityisesti hiljaisen tiedon merkityksestä. Nämä vapaavalintaiset opintojaksot olivat laajuudeltaan yhteensä 21 opintopistettä, mikä vastaa 567 opiskeltua tuntia. Lisäksi tutkintoon sisältyneet pakolliset opintojaksot, kuten Tapaus ja toimintatutkimus ja Kvantitatiivinen tutkimus sekä ensimmäinen Liiketoimintaosaamisen työpaja, edistivät olennaisesti opinnäytetyön tekemistä. Lisäksi opiskelin itsenäisesti oppimista, sosiaalistumista ja perehdyttämistä kirjallisuudesta.

Aitolahden ja Lagstedtin (2006) sekä Berglonghin (2007) tutkimuksiin verrattuna tässä tutkimuksessa saatiin ensinnäkin monipuolista ja syvällistä tietoa opettajien perehdyttämisen lähtötilanteesta, toisaalta saatiin tuotettua HAAGA-HELIAN ensimmäinen uusien opettajien perehdyttämisprosessi, jota prosessin asiakkaat vielä arvioivat ja antoivat prosessimittareiden mukaisesti kerättyä tietoa tutkimuksen aikana.

Osallistamistavoitteet

Kehittämisen ohella toinen keskeinen toimintatutkimuksen tavoite on osallistaminen (ks. luku 5.1.3). On myös huomioitava, että kehittämistavoitteeseen sisältyy työntekijöiden ymmärryksen lisääminen kehitettävää toimintaa kohtaan (ks. Carr & Kemmis 1986, 165). Erityisesti ohjausryhmä ja tutkimusaineistoa antaneet kohdeorganisaation jäsenet osallistuivat tähän tutkimukseen.

Ohjausryhmään kuuluivat koko kehittämistyön ajan:

- henkilöstöpäällikkö Pirkko Koskela, jonka substanssiin perehdyttäminen liittyy keskeisesti,
- Helian laatuvaastaava, sittemmin HAAGA-HELIAN suunnittelija, Tiina Junkkari, joka vastasi Heliassa organisaation prosesseista yhdessä prosessinomistajien kanssa ja
- johtaja Terttu Honkasaari ylimmän johdon edustajana.

Lisäksi oli tukiryhmä, johon kuuluivat HAAGA-HELIAN vararehtori ja Liiketalouden koulutusyksikön johtaja Teemu Kokko, Pedagoginen kehittäminen ja koulutuspalvelut -yksikön johtaja Paula Kinnunen sekä Liiketalouden yksikön Malmin toimipisteen ohjelmajohtaja Juha Oja-järvi. He kertoivat näkemyksensä luonnosvaiheessa olleesta prosessista alkuvuonna 2007. Opinnäytetyön ohjaaja ja tukiohjaaja olivat niin ikään oman organisaation sisältä. Tukiohjaaja toimii HAAGA-HELIAN lautupäällikkönä. Aluksi hän osallistui prosessiin lautupäällikön roolissa ja kevästä 2008 alkaen tukiohjaajan roolissa.

Helian koulutusohjelmapäälliköt osallistuivat tutkimusprosessiin, kun tutkimusta käsiteltiin Koma-kokouksessa³. Osa koulutusohjelmapäälliköistä osallistui myös ryhmähaastatteluun lähtötilanteen selvittämiseksi. Opettajia osallistui tutkimukseen haastatellessani uutta henkilöstöä lähtötilanteen tietoja kerättyä. Tämän jälkeen opettajat osallistuivat tutkimusaineiston analyysin arviointiin ja uudistetun perehdyttämisprosessin käyttöönottoon ja arviointiin. Esimies-

³ Helian koulutusohjelmapäälliköiden (yht. 13) ja muiden sisäisten asiantuntijoiden (yht. 8) koulutusohjelmien asioita käsittelevä elin. Näissä kokouksissa tutkijalla oli Heliassa työskennellessään sihteerin rooli.

ten ymmärrystä perehdyttämistä ja uutta prosessia kohtaan pyrittiin lisäämään prosessin käyttöönottovaiheessa.

Osallistavan menetelmän tavoitteena oli sekä oikeaoppisen toimintatutkimuksen toteuttaminen että organisaation sitouttaminen, jotta uusi toimintamalli tyydyttää aidosti organisaation tarpeet ja perehdyttämistoiminta kehittyy. Näin toimimalla uusi perehdyttämisprosessi haluttiin ja voitiin ottaa käyttöön. Uusi käytännössä toimiva perehdyttämisprosessi oli tämän tutkimuksen tärkein tuolestavoite. Tutkimustyön ohella syntyi myös tämä kirjallinen tutkimusraportti.

Tässä opinnäytetyössä on osoitettu kyky soveltaa tutkimustietoa toimintatutkimuksen keinoin. Parille vuodelle jaksotettu opinnäytetyö osoitti pystyvänä pitkäjänteiseen, itsenäiseen ja tulokselliseen työskentelyyn kuitenkin osallistamalla ja huomioimalla HAAGA-HELIAn henkilöstön.

10.2 Toimintatutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa pätevyyttä ja yleistettävyyttä. Usein tutkimuksissa validiteettia tarkastellaan ulkoisen ja sisäisen validiteetin näkökulmista. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä eri tilanteisiin ja henkilöihin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmän soveltuvuutta tutkittavaan kohteeseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Myös toistettavuuden kriteeriä on esitetty kvalitatiiviselle tutkimukselle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186–188; Anttila 1996.)

Toimintatutkimuksessa validiteetti lähtee omien havaintojen ja kokemusten heijastamisesta ympäristön ja niiden henkilöiden näkemyksiin, joilla on vastaavia kokemuksia. Kyseessä on yhdessä toimiva ryhmä ja sen kokemuseräisen tiedon validointi. (Anttila 1996.)

Toimintatutkimuksen validiteettikriteerit ovat:

- havaitsemisen ja kuvaamisen validiteetti
- tulkinnan validiteetti
- ilmiön tarkoituksen ymmärtämisen validiteetti (mt).

Havaitsemisen ja kuvaamisen validiteettia tarkastellaan sen mukaan, ovatko todelliset ilmiöt ja siihen liittyvät asiat osattu erottaa, mikä ja miten ilmiöön voi vaikuttaa. Tulkinnan validiteetti määräytyy sen mukaan, ovatko ilmiössä tapahtuneet muutokset tulkittu oikein, ovatko toimen-

piteet tuottaneet tarkoituksenmukaisia vaikutuksia ja onko osattu varmistaa, että ei tehdä väärää tulkintoja. Ilmiön validiteetti tarkastelee, ymmärretäänkö ilmiön tarkoitus oikein. (Mt.)

10.2.1 Validiteetti tässä tutkimuksessa

Tässä toimintatutkimuksessa keskeistä on havaitsemisen ja kuvaamisen validiteetti, joka rakentuu ryhmätoiminnalle, erityisesti projektin ohjausryhmäksi nimetylle ryhmälle. Ryhmä on ollut mukana jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa projektin aloituskokouksesta lähtien. Myös tukiryhmä osallistui. Ryhmät toivat omat näkemyksensä aiheeseen, jolloin pyrittiin löytämään mahdolliset aukkopaidat, virheet ja lupaavalta vaikuttavat vaihtoehdot. Palautetta on hyödynnetty systemaattisesti. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, ennen ohjausryhmän muodostumista tai opinnäytetyön ohjaajan saamista, silloinen esimieheni Terttu Honkasaari toimi sekä toimeksi- että neuvonantajana. Koska tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli aikaan- saada aiempaa parempi perehdyttämisprosessi, sen oli myös tyydyttävä organisaation odotukset hyvästä prosessista, jotta organisaatio voi ja haluaa sitoutua siihen. Tärkeää oli myös korjata mahdolliset puutteet ja ongelmat ennen prosessin käyttöönottoa ja arvioida prosessi vielä käyttöönoton jälkeen lisäkehittämistarpeiden selvittämiseksi ja laadun varmistamiseksi.

Haastatteluaineiston luotettavuuteen liittyy keskeisesti aineiston laatu. Haastatteluaineiston laatua voidaan tavoitella esimerkiksi hyvällä haastattelurungolla ja haastattelujen litteroinnilla sekä johdonmukaisella luokittelulla. Myös haastattelupäiväkirjan pitäminen lisää laatua. Päiväkirjaan voidaan merkitä esimerkiksi vaikeuksia tuottaneet tai erityisen hyvät kysymysmuodot sekä havaintoja tilanteesta. Tarvittaessa heti haastattelun jälkeen voi tarkentaa joitain asioita puhelimitse. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185.) Tämän tutkimuksen haastattelurunko pyrittiin tekemään huolellisesti muodostamalla aluksi aiheeseen liittyvä teoreettinen esiymmärrys relevanttien teemojen löytämiseksi. Sen jälkeen teemoja käsiteltiin yhdessä ohjausryhmän jäsenten kesken ja runkoa testattiin esihaastattelulla. Opettajien haastatteluaineisto litteroitiin ja aineiston luokittelu pyrittiin tekemään huolellisesti. Luotettavuutta lisää se, että aineiston alustava analyysi annettiin haastateltujen opettajien luettavaksi. Näin on pyritty estämään väärää tulkintoja, joita olisi saattanut syntyä aineistoa raportoidessani.

Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin osallistuvalla havainnoimisella ja hyödyntämällä olemassa olevia dokumentteja sekä kyselylomakkeella, joka käsiteltiin ohjausryhmän kokouksessa ennen kyselyn toteuttamista. Aineiston triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta, kuten myös tutkijan roolin ja sen kehittymisen huolellinen kuvaus tämän luvun lopussa.

Käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä voidaan kritisoida. Opettajille toteutettujen haastattelujen tulokset ovat subjektiivisia kuvauksia haastateltavien omista kokemuksista. Parhaimmillaan tulokset kertovat, millaisia asioita ja tunteita opettajat muistavat ja halusivat tuoda esille omasta työn aloittamisajastaan. Mikäli olisi haluttu objektiivisempia ja yleistettävämpiä tuloksia opettajien perehtymisestä ja perehdyttämisestä, tietoa olisi voitu kerätä esimerkiksi pyytämällä uusia opettajia pitämään perehtymispäiväkirjaa heti työn alettua tai käydä haastateltavien kanssa prosessikuvaa kohta kohdalta läpi. Lisäksi tarkempaa tietoa olisi voitu saada haastatteleamalla esimerkiksi kummiopettajina toimineita. Esimiehiä ja perehdyttämisprosessista vastuussa olleita kuitenkin haastateltiin ja kysyttiin henkilöstöpäälliköltä hänen oma osuutensa. Näin saatiin tarkennuksia perehdyttämisprosessin selvittämiseen. Pelkästään johdon haastattelu olisi saattanut antaa liian ohjeidenmukaisen kuvan silloisesta perehdyttämisprosessista (ks. Berlonghi 2007). HAAGAssa vastaavaan aikaan aloittaneita opettajia ei haastateltu, koska oli selvää, että heidän perehdyttämisprosessinsa vaihtelisi Heliakaan enemmän, koska organisaatiotason perehdyttämismateriaalia ei ollut saatavilla HAAGAssa. Lisäksi heidän haastattelunsa olisi tullut huomattavasti myöhäisempään ajankohtaan suhteessa aloitusaikaan kuin Heliassa aloittaneiden opettajien kohdalla, joten haastateltavat olisivat muistaneet työnsä alkutaipaleen heikommin.

Seurantakyselyn tekeminen koko perusjoukolle sisälsi tiedostetun riskin siitä, että aivan vuoden lopussa aloittaneet eivät ole ehtineet perehtyä saavuttaakseen prosessin edellyttämät tulostavoitteet. Rajanveto aloitusajankohdan mukaan kesken lukukautta olisi kuitenkin ollut keinotekoisista parempien tutkimustulosten tavoittelua perehdyttämisen tuloksellisuuskysymysten osalta.

Tutkimuksesta on tehty tämä raportti, jossa tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Yksi Corbinin ja Straussin mukaan validiteettia lisäävä tekijä on, että tuloksia raportoidessa on viitattu soveltuvissa kohdissa kirjallisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 190). Tämän tutkimuksen yhteenveto-osioissa ja luvussa, jossa esitettiin ehdotus perehdyttämisprosessiksi, on tästä syystä viittauksia kirjallisuuteen ja esimerkiksi Berlonghin tutkimustuloksiin.

Tämän toimintatutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa sellaisenaan vain kohdeorganisaatioon. Oletan, että lisätutkimusten avulla tuloksia voitaisiin parhaiten soveltaa muihin ammattikorkeakouluihin tai oppilaitoksiin (ks. Aitolahti & Lagstedt 2006; jatkotutkimusehdotus luku 10.4).

Käytetyn tutkimusmenetelmän arviointi

Toimintatutkimus soveltui perehdyttämisprosessin kehittämiseen pitkällä aikavälillä. HAAGAn ja Helian yhdistyttyä myös konstrukttiivinen tutkimus olisi ollut soveltuva menetelmä, koska tutkimuksen tuloksena muodostui uusi konstruktio – HAAGA-HELIAn ensimmäinen uusien opettajien perehdyttämisprosessi. Myös kehittävä työntutkimus olisi ollut hyvin käyttökelpoinen menetelmä. Se olisi ollut minulle valmiiksi tuttu menetelmä tradenomitutkinnon opinnäytetyöstäni. Toimintatutkimus oli kuitenkin soveltuvin menetelmä, koska aiemmat prosessit haluttiin huomioida uutta prosessia kehitettäessä, eikä tutkimusta haluttu sitoa työtoiminnan mallin käyttämiseen (ks. Engeström 1995). Prosessien kehittämisessä nykytilan selvittäminen on hyödyllistä, jotta ongelmakohdat saadaan esiin (Savolainen ym. 1997, 29). Toimintatutkimuksen tavoitteet kehittämisestä ja osallistamisesta sopivat tämän tutkimuksen tavoitteisiin erittäin hyvin. Lisäksi toimintatutkimus huomioi erinomaisesti uudistavaan perehdyttämiseen sisältyvän tavoitteen organisaation oppimisesta (ks. Argyris ym. 1985).

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluen tämä oli pitkittäistutkimusta, jossa yhtä kohdetta tutkitaan vähintään kahdesti. Tutkimussyklin aikana saamani käytännön kokemukset toimintatutkimuksesta ovat lisänneet ymmärrystäni toimintatutkimuksesta, jonka edellyttämiä taitoja voi saavuttaa vasta halun, tahdon, kokemuksen ja oman kehityksen kautta (ks. Kuula 2001, 208).

10.2.2 Reliabiliteetti tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on haettu kuvaamalla aineiston käsittely ja analyysi mahdollisimman seikkaperäisesti, jotta lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen etenemistä. Valmiin raportin lukijalle on annettu mahdollisuus seurata päättelyn vaiheita käyttämällä taulukoita ja haastatteluotteita analyysin yhteydessä ja liittämällä seurantakyselyn tarkentavat taulukot liitteeksi.

Tutkimuksessa selvitettiin subjektiivisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Tällaiset kysymykset ovat alttiita luotettavuus- ja pätevyysongelmille. Vastaajan tulkinta kysyttävästä asiasta voi vaihdella mielentilan, ympäristön ja ajankohdan mukaan. (Ks. Taanila 2007, 28.) Tieteellisten kriteerien täyttyminen on pyritty varmistamaan kirjoittamalla tutkimusraportti mahdollisimman systemaattisesti ja perustelemalla valinnat ja johtopäätökset teoriaan sitomalla. Kuvauksessa on pyritty loogisuuteen.

Tutkimustulosten jäsentäminen ja havainnollistaminen taulukoiden avulla lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa taulukoinnin avulla on pyritty osoittamaan aineiston systemaattinen käsittelytapa sen sijaan, että tulokset olisi esitetty pelkästään tekstinäytteinä ja sen analyysinä. (Ks. Alasuutari 2001, 192–193.) Sekä haastateltavat itse että ohjausryhmä ovat perehtyneet tuotettuun aineistoon ja sen analyysiin tutkimuksen teon aikana. Myös opinnäytetyön ohjaajien työskentely tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa lisää luotettavuutta, koska he olisivat tarvittaessa havainneet selkeästi virheelliset tai puutteelliset seikat tästä raportista.

10.3 Tutkijan rooli

Professionaalisen asiantuntijan roolissa toimintatutkimuksen tutkija tekee selvityksen organisaatiosta, minkä perusteella hän antaa toimintaehdotuksen tutkittavan organisaation päättäjille. Tämä ulkopuolisen asiantuntijan rooli on tyypillinen teknisen toimintatutkimuksen tutkijalle. Kun tutkijan rooli on kontrolloiva, hän on sekä muutosagentti että tutkimusprosessin kontrolloija. Osallistuvassa toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii saamaan joitain tutkittavan organisaation jäseniä aktiivisiksi osallistujiksi kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin. (Kuula 2001, 123–124; Suojanen 1992, 12.) Osallistuva toimintatutkimus (participatory action research) on William F. Whyten sosiologiasta lähtevä toimintatutkimuksen suuntaus (Engeström 1995, 116). Tasavertaiseen osallistumiseen pyritään myös kriittisessä toimintatutkimuksessa, missä tutkija on lisäksi toiminnan muutosagentti, yhteistoiminnallisuuden järjestäjä ja vastuunkantaja. Tutkija ja tutkittava ryhmä kantavat kehittämisvastuun yhdessä. (Suojanen 1992, 12.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty osallistuvaan toimintatutkimukseen, jossa tutkittavan organisaation jäseniä osallistettiin tutkimukseen suunnitteluvaiheesta lähtien. Tutkijan roolini voidaan osittain määritellä asiantuntijuuteen perustuvaksi, niin, että tutkijana minulla oli velvollisuus hallita tieteelliset aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Kuitenkin varsinaisten ongelmien ja muutostavoitteiden määrittely pyrittiin saamaan esille kohteen muilta jäseniltä. (Ks. Kuula 2001, 126.) Toisaalta tämä toimintatutkimus on opinnäytetyö, mikä on asettanut vaatimuksia tutkijan roolille esimerkiksi työskentelyn itsenäisyyden osalta. Opinnäytetyötutkimuksen suunnitelma, tutkimusprosessi, loppuraportti ja muut tuotokset on voitava arvioida yksilösuorituksena. Toisaalta yhtenä arviointikohteena on myös ”sitouttaminen ja yhteistyö kohdeorganisaation eri osapuolten kanssa” (Ks. Häyrynen 2005, 16). Ohjausryhmältä keväällä 2007 saamani palautteen mukaan hyödynsin ohjausta erinomaisesti olemalla työskentelyotteeltani kuitenkin oma-aloitteinen ja itsenäinen. Aikataulun ja työmääräarvioiden seuranta oli heidän mielestään joko erittäin hyvää tai erinomaista. Projektin johtamistaidot vaihtelivat ohjausryhmän jäsenten

mielestä hyvältä erinomaiseen. (Honkasaari T. 27.3.2007; Junkkari T. 27.3.2007; Koskela P. 31.3.2007.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkimuskohteestaan. Osallistujien tekemän oman työnsä reflektointi on perustana toiminnalle ja sen muuttamiselle. Muutokseen pyritään osallistujien oman toiminnan avulla (Eskola & Suoranta 2003, 128.) Jotta uusi perehdyttämisprosessi saatiin käyttöön, työyhteisön jäsenten oli osallistuttava prosessin implementointiin ja uuden prosessin noudattamiseen.

Siitä huolimatta, että tässä tutkimuksessa on pyritty osallistuvaan toimintatutkimukseen, tutkijan rooli on ollut enemmän praktisen toimintatutkimussuuntauksen mukainen. Tutkijan ja työyhteisön jäsenten keskinäinen rooli perustui yhteistyölle. Puhtaimmillaan osallistuvassa toimintatutkimuksessa tutkija on yhtä kuin ryhmä, mikä on usein ideaalitilanne, joka ei toteudu täysin. Tässä tutkimuksessa tutkijan roolini on kuitenkin ollut pikemminkin muutosagenttina toimiminen, mikä vastaa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmasta valmistuneen pätevyyttä (ks. HAAGA-HELIA 2008 b).

Yrjö Engeströmin mukaan Chris Argyriksen tutkimusaineisto koostui ensisijaisesti nauhoiteista keskusteluista, jotka oli purettu tekstiksi. Argyris havainnoi lähinnä kokouksia ja keskusteluja, ei juuri muuta toimintaa. (Engeström 1995, 115.) Tässä tutkimuksessa tutkijan roolini havainnoinnin osalta on samankaltainen. Lisäksi havainnoin perehdyttämisprosessia implementointivaiheessa. Omat kokemukseni ovat vaikuttaneet siihen, kuinka olen ymmärtänyt tutkimuskohteen maailmaa, joten aineistoa raportoidessani olen ollut eräänlaisessa tulkin roolissa (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 192).

Tutkimuksen aikana toimin useassa roolissa suhteessa organisaatioon. Olin työssä ensin Heliassa ja liikkeenluovutuksen myötä HAAGA-HELIAssa. Tutkimuksen alkaessa työskentelin samanaikaisesti Helian kahdessa koulutusyksikössä, jolloin olin lähellä niin opettajia kuin heidän esimiehiään. Tein suurimman osan tutkimuksesta ollessani puolitoista vuotta perhevapaalla, jolloin tarkastelin kohdeorganisaatiota etäämmältä, varsinkin kun liikkeenluovutus tapahtui samaan aikaan. Palatessani työhön elokuussa 2007 sain mahdollisuuden siirtyä HAAGA-HELIAn hallinto- ja henkilöstöpalveluihin, jolloin olin tekemisissä perehdyttämisen kanssa oman työni kautta. Minun oli helppo havainnoida perehdyttämistä toisenlaisesta näkökulmasta. Koko tutkimuksen ajan olen ollut myös opiskelijana tutkimuksen kohteena olleessa ammattikorkeakoulussa. Tuttu toimintaympäristö edisti tutkimusaiheen ja -ympäristön ymmärtämistä.

10.4 Ehdotus jatkotutkimusaiheeksi

Tämä tutkimus voisi toimia perustana laajemmalle tutkimukselle. Olisi kiinnostavaa tarkastella, kuinka tai missä määrin HAAGA-HELIA:n uusien opettajien perehdyttämisprosessi olisi sovellettavissa muihin ammattikorkeakouluihin. Aitolahden ja Lagstedtin (2006, 36) mukaan eri ammattikorkeakouluissa on samankaltaiset ongelmat ja toimivat käytänteet uuden opettajan opetustyön käynnistymisessä. Opettajan työtoiminta on lähtökohdiltaan samanlaista eri ammattikorkeakouluissa. Tutkimuksen avulla voitaisiin edistää ammattikorkeakoulujen välistä tiedon ja hyvien käytänteiden jakamista. Aitolahti ja Lagstedt kokevat, että ammattikorkeakoulujen yhteiset käytännöt voisivat olla kaikkien etu ja näkevät tarvetta heidän tutkimustaan laajemmalle tutkimukselle (mt., 37).

Oletan, että HAAGA-HELIA:n uusien opettajien perehdyttämisprosessi ei sovellu sellaisenaan muille ammattikorkeakouluille. Laajan tutkimuksen avulla voitaisiin saada esiin kiinnostavaa tietoa koulujen omien organisaatiokulttuurien, arvojen, visioiden ja strategioiden merkityksestä kullekin koululle soveltuvista sosiaalistamistaktiikoista. Toisin sanoen, kuinka sopeuttavaa (vaikinnuttavaa) tai uudistavaa (yksilöllistä) perehdyttämistä missäkin koulussa tarvitaan ja halutaan. Nämä tekijät vaikuttavat jo siihen, millaista henkilöstöä lähdetään rekrytoimaan, jotta sekä rekrytointi että sitä kiinteästi seuraava perehdyttäminen ja perehtyminen onnistuvat molempia osapuolia tyydyttävästi (ks. esim. luvut 1 ja 2.5.5; Schein 1978, 111). Vaikka kaikkia ammattikorkeakouluja yhdistääkin esimerkiksi perustehtävä järjestää ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta (Finlex b), yksittäiselle koululle soveltuva perehdyttämisprosessi kertoo organisaation toiminnan sisäisistä lähtökohdista ja tavoitteista paljon.

Lähteet

- Aitolahti, T. & Lagstedt, A. 2006. Uuden opettajan opetustyön käynnistyminen – haasteet ja hyvät käytännöt ammattikorkeakoulumaailmassa. Kehittämishanke 2005–2006. Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino. Jyväskylä.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta -cd rom / Metodix. Akatiimi Oy. Helsinki.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. 1985. Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass. Luettavissa: http://www.actiondesign.com/action_science/. Luettu 30.11.2005.
- Atherton, J. S. 2005. The Experiential Learning Cycle. Luettavissa: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>. Luettu 17.4.2008.
- Autioniemi, S. 2006. Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulu Helia. Tiedottaja. Kaksi suurta yksityistä ammattikorkeakoulua, HAAGA ja Helia yhdistyvät. Sähköpostitiedote Helian henkilöstölle 28.3.2006.
- Berlonghi, C. 2007. Johdon näkemys asiantuntijaorganisaation perehdyttämisen nykytilasta. Case: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Liikelouden koulutusohjelman opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki, Malmi.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. Becoming critical. Education, knowledge and action research. Deaking University Press. Lontoo.
- Cope, M. 1998. Leading the Organisation to learn. The 10 levers for putting knowledge and learning to work. Financial Times Management. Iso-Britannia.
- Donovan, D. T., Fang, X., Bendabudi, N. & Singh, S. N. 2004. Applying interactional psychology to salesforce management: a social illustration. Qualitative Market Research: An International Journal. Volume 7. Number 2. 2004. s. 139–152. Luettavissa: www.emeraldinsight.com.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Vastapaino. Jyväskylä.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Painatuskeskus. Helsinki.

Filstad, C. 2004. How newcomers use role models in organizational socialization. The Journal of Workplace Learning. Vol 16. No. 7. 2004. s. 396–409. Emerald Group Publishing Limited. Luettavissa: www.emeraldinsight.com. Luettu: 13.3.2008.

Finlex – Valtion säädöstietopankki a. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 13.12.2006.

Finlex – Valtion säädöstietopankki b. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352>. Luettu: 20.4.2008.

HAAGA-HELIA 2006. Toimintasuunnitelma 2007. Luettavissa: <http://intra.haaga-helia.fi/toiminnan-ohjaus/Toimintasuunnitelmat/Pages/default.aspx>. Luettu 13.3.2008.

HAAGA-HELIA 2007. Strategia 2007–2012. HAAGA-HELIA Oy:n hallituksen vahvistama 23.10.2007. Luettavissa: intra.haaga-helia.fi/toiminnan-ohjaus/strategia. Luettu 13.3.2008.

HAAGA-HELIA 2008 a. HAAGA-HELIA. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helia/haaga-helia>. Luettu 24.3.2008.

HAAGA-HELIA 2008 b. Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus/ylempi-amk-tutkinto/yrittajyyden-ja-liiketoimintaosaamisen-ko>. Luettu: 16.3.2008.

Hakkarainen, K., Lipponen, L., Ilomäki, L., Järvelä, S., Lakkala, M., Muukkonen, H., Rahikainen, M. & Lehtinen, E. 1999 a. Tieto- ja viestintätekniikka tutkivan oppimisen

välineenä. Tutkiva oppiminen – periaatteet ja soveltaminen. Multiprint. Helsinki. Luettavissa: http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/texts/to_opas.pdf. Luettu 26.3.2008.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 1999 b. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. WSOY. Porvoo.

Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus. Jyväskylä.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Gummerus. Jyväskylä.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Helia 2006. Prosessiopas. Tuloksellisen esimiestyön erikoistumisopinnot. Sisäiset prosessit.

Helia 2006. Henkilöstöpolitiikka. Luettavissa: <https://kuha.helia.fi/get/uri/http://intra.helia.fi/fi/henkilostopalvelut/henkilostopolitiikka/> Luettu 13.1.2006.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Honkasaari, T. 2007. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Johtaja, Tietotekniikan koulutusyksikkö. Sähköposti 13.3.2007 Sanna Nurmille.

Honkasaari, T. 2007. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Johtaja, Tietotekniikan koulutusyksikkö. PROPER-arviointilomake. Sähköposti 27.3.2007 Sanna Nurmille.

Häyrynen, A. 2005. Opinnäytetyönä tehtävän työelämän kehittämistehtävän laatimisohejeet. Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Helia. Helsinki.

Junkkari, T. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Suunnittelija, Pedagoginen kehittäminen ja koulutuspalvelut. PROPER-arviointilomake. Sähköposti 27.3.2007 Sanna Nurmille.

- Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. 4. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in management accounting. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 5. p. 243–264.
- Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. WSOY. Vantaa.
- Kauppi, A. 2003. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen kehityslinjoja. Teoksessa: Laatusuhteita ammattikorkeakouluihin. Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.) Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2003. Edita. Helsinki. Luettavissa: http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_703.pdf. Luettu 19.10.2006.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Jyväskylä.
- Kokko, T. 2008. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Vararehtori. Sähköposti 20.3.2008 Sanna Nurmiselle.
- Koskela, P. 2007. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Henkilöstöpäällikkö. Sähköposti 4.1.2007 Sanna Nurmiselle.
- Koskela, P. 2007. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Henkilöstöpäällikkö. PROPER-arviointilomake. Sähköposti 31.1.2007 Sanna Nurmiselle.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimystä. 2. painos. Vastapaino. Tampere.
- Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Kauppakamari Oyj. Helsinki.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Lindstedt, J. 2007. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Laatupäällikkö. Sähköposti 12.1.2007 Sanna Nurmiselle.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovela tehokkaasti. Talentum. Helsinki.

Nurminen, S. 2006. Opettajan perehdyttämisprosessi Heliassa – kehittämistehtävän suunnitelma. 6.1.2006, versio 2.1.

Nurminen, S. 2007. Uuden opettajan perehdyttämisprosessi HAAGA-HELIA:n koulutusyksiköissä – kehittämistehtävän suunnitelma 31.1.2007, versio 2.2.

Nurminen, S. 2006. PROPER-kehittämistehtävän aloituskokouksen 3.1.2006 pöytäkirja.

Nykysuomen sivistyssanakirja 1994. Vierasperäiset sanat. 17. painos. Toim. Nykysuomen laitos. WSOY. Juva.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. WSOY. Porvoo.

Qualitas Fennica, a. Prosessijohtaminen ja prosessien uudistaminen - uudistamismenettelyjä. Luettavissa: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/uudistamismenettelyja.html>. Luettu: 12.12.2006.

Qualitas Fennica, b. Prosessien kehittämisen vaiheita. Luettavissa: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessivaiheita.html>. Luettu: 12.12.2006.

Qualitas Fennica, c. Prosessien suorituskyvyn mittauksesta. Luettavissa: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/suorituskyvynmittaus.html>. Luettu: 12.12.2006.

Qualitas Fennica, d. Prosessien kuvaamisesta toimintajärjestelmässä. Luettavissa: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessienkuvaamisestatoimintajarj.html>. Luettu: 12.12.2006.

Qualitas Fennica, e. Prosessiharjoituksia. Luettavissa: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessiharjoituksia.html>. Luettu: 12.12.2006.

Rantanen, U. 2008. HAAGA-HELIA:n henkilöstöraportti 2007 -Excel-tiedosto.

Salmi, K. 2006. HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulu. Hallintojohtaja. Sähköposti 23.11.2006 Sanna Nurmiselle.

Savolainen, T., Saaren-Seppälä, K. & Savolainen, S. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tampere.

Schein, E. H. 1978. Career Dynamics: Matching individual and organizational needs. Addison-Wesley. USA.

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Finnlectura. Loimaa.

Taanila, A. 2007. Kvantitatiivisen tutkimuksen suunnitteluvaihe. 16.10.2007. Luettavissa: <http://myy.helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>. Luettu 20.2.2008.

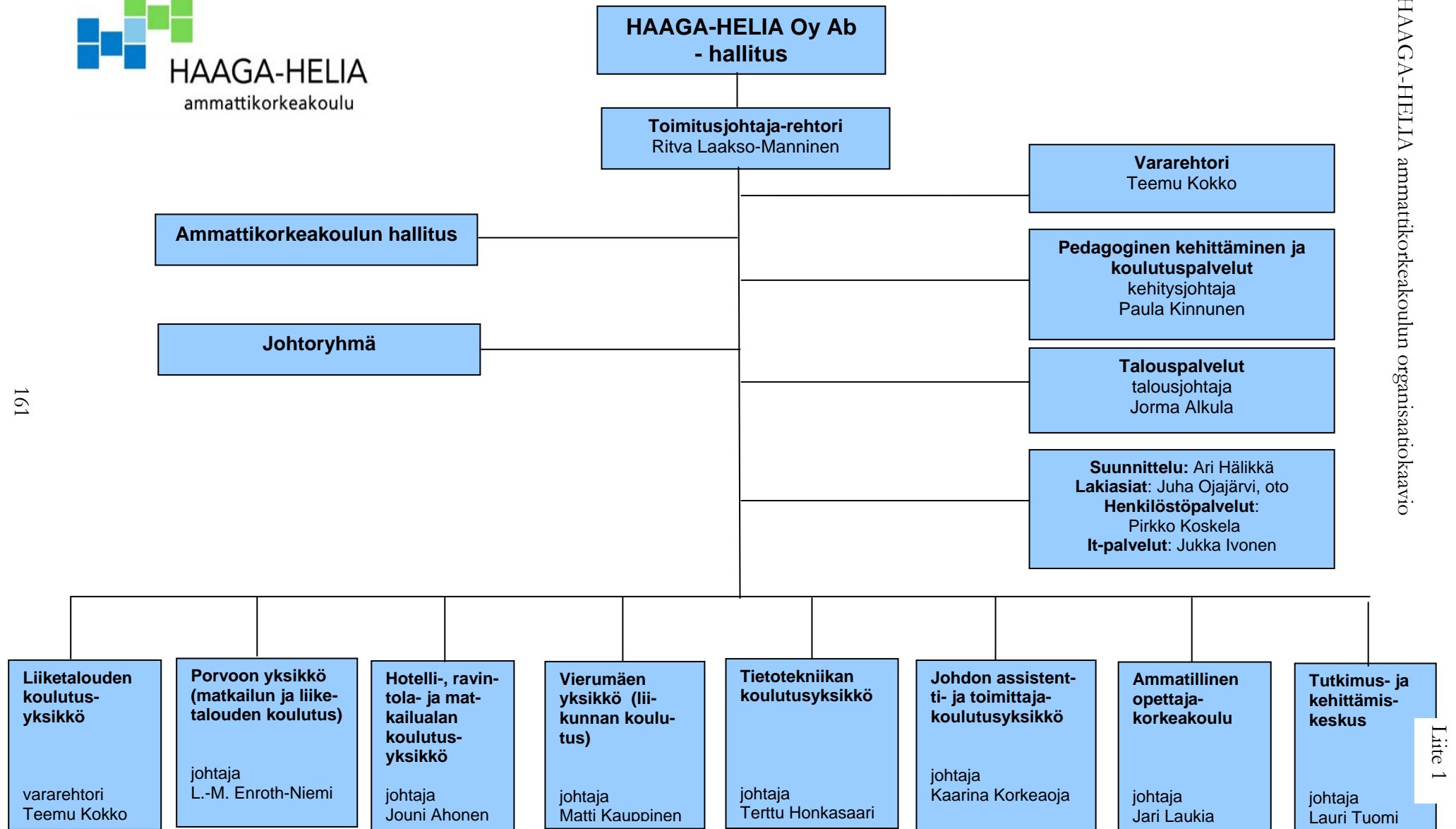
Yin, R. K. 1987. Case Study Research. Design and Methods. Eighth printing. Sage. Lontoo.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. 1977. Toward a Theory of Organizational Socialization. Massachusetts Institute of Technology. Luettavissa: <http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/1934/1/SWP-0960-03581864.pdf>.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita. Helsinki.



HAAGA-HELIA:n arvoperusta, strategiat ja visio



Berlonghin (2007) keskeisimmät tutkimustulokset perehdyttämisen nykytilasta

PEREHDYTYTYS HAAGASSA	PEREHDYTYTYS HELIASSA
1. Perehdyttämisen implementointi organisaation henkilöstöpolitiikassa	
Osana henkilöstösuunnitelmaa ja siksi missio, visio, arvot ja strategia ovat lähtökohtana myös perehdyttämisessä.	Henkilöstöpolitiikka käydään läpi perehdyttämisen aikana missiosta, visiosta, arvoista ja strategiasta lähtien.
Lähtökohtana on myös saada uusi tulokas nopeasti osaksi organisaatiota ja toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti.	Lähtökohtana on yhtenäinen käytäntö perehdyttämisessä sekä tulokkaan sopeutuminen nopeasti talon toimintatapoihin.
Johto osallistuu perehdyttämisprosessin määrittelymiseen sekä käytännön perehdyttämistyöhön.	Johto laatii perehdytysohjelman, määrittelee perehdytysprosessin ja on mukana perehdyttämisessä.
2. Perehdyttämisen ilmeneminen yksilön ja työyhteisön oppimisprosessissa	
Lähiesimies perehdyttää uuden tulokkaan hänen tehtävänsä, saman aineryhmän työpari ottaa uuden opettajan ohjaukseensa käytännön kysymyksissä.	Lähiesimies ja kummiopettaja samasta aineryhmästä perehdyttävät uuden tulokkaan yhtenäisen perehdyttämiskaavan mukaisesti.
Ei ole päivitettyä perehdyttämiskansiota, ainoastaan päivitetty intranet-versio.	Kaikille on käytössä yhtenäinen perehdytysmateriaali: päivitetty perehdytyskansio sekä intranet-versio.
Perehdyttämissuunnitelmassa jaetaan tietyt esimateriaalit uudelle tulokkaalle.	Henkilökohtainen perehdyttämisohjelma laaditaan kaikille uusille tulokkaille.
Ei ole yhteistä listaa, mitä asioita pitäisi käydä läpi perehdytyksessä.	On käytössä yhteinen lista perehdyttämisessä läpikäytävistä asioista.
Ei ole käytössä mitään menetelmää perehdyttämisen ja oppimisen varmentamiseksi.	Oppiminen perehdyttämisen aikana ja sen päätyttyä varmennetaan seurantakeskusteluissa.
3. Perehdyttämisen tukeminen työyhteisön tuloksellisuutta	
Budjetointi perustuu tulokorttiajatteluun ja siten on asetettu selkeät mittaritavoitteet eri koulutusyksiköihin sekä koulutusohjelmiin.	Käytössä BSC-tulokortti ja tietyt tavoitteet sekä toimintaperiaatteet tuodaan esille jo perehdyttämisessä.
Tuloksellisuustavoitteissa opetushenkilöstölle kerrotaan muun muassa tietystä normiajasta, missä opiskelijoiden tulisi valmistua.	Tulostavoite opettamisessa on se, että opiskelijat oppivat asiat, pääsevät eteenpäin ja saavat tutkinnon suoritettua.
Kehityskeskusteluissa tuodaan esille tulokortin tavoitteet, mitattavat asiat, käytettävät mittarit sekä saavutetut tavoitteet.	Kehityskeskusteluissa rakennetaan tulokortit, käydään läpi tavoitteet ja seurataan aiemmin sovittujen tavoitteiden toteutumista.
4. Perehdyttäminen työyhteisön työn laadun parantamisessa	
Pedagoginen strategia edellyttää korkealaatuista opetusta.	Ei ole yhteistä pedagogista strategiaa.
Perehdytyskäytäntö on hyvin kirjavaa eri yksiköiden ja toimipisteiden välillä.	Perehdyttämisen määrä ja laatu vaihtelee eri yksiköiden kesken.
Perehdyttämisen riittävän määrän ja laadun selvittämiseksi ei ole mitään menetelmää.	Systemaattinen perehdyttäminen järjestetään vain syksyllä taloon tulleille. Sivutoimisten opettajien sekä organisaatioon palaavien henkilöiden perehdyttäminen ei ole riittävää.
Opetuksen laatua seurataan opiskelijapalautteen avulla.	Opetuksen laatua seurataan opiskelijapalautteen avulla.
Laatukäsikirjassa on suppea perehdytysohjeistus.	Laatukäsikirjassa on määritelty ja päivitetty perehdyttäminen prosessina.

Opinnäytetyöprojektin osatehtäväluettelo ja aikataulu

Osatehtäväluettelo					
No	Osatehtävä	Kuvaus	Vastuu- hlö *)	Toteutusajankohta	SN:n työn työmääräarvio tunteina
1	Projektin suunnittelu				
1.1	Projektisuunnitelma, versiot 1 ja 2	Projektisuunnitelman 1. ja 2. version laatiminen	SN	Marras-joulukuu 2005	**))
1.2	Tutkimusmenetelmä-- luku	Alustavan tutkimusmenetel- mäluvun laatiminen	SN	Marras-joulukuu 2005	**))
1.3	Tiimisuunnitelma	Tiimisuunnitelman laatiminen ohjausryhmälle	SN	Marras-joulukuu 2005	**))
1.4	Tiedotussuunnitelma	Tiedotussuunnitelman laatiminen	SN	Joulukuu 2005	**))
2	Projektin aloitus				
2.1	Valmistelu	Aloitus- ja käynnistys- kokousten valmistelu	SN	Joulukuu 2005	4
2.2	Läpivienti	Käynnistyskokouksen läpi- vienti (JS ja SN)	JS	vk 52/2005	3
		Aloituskokouksen läpivienti (ohjausryhmä)	SN	vk 1/2006	3
3	Nykytilan selvitys				
3.1	Haastattelurunko	Perehtyminen teoriaan, nykyiseen prosessikaavioon ja aiempiin tutkimuksiin => haastattelurungon laadinta	SN	Joulukuu 2005 - tammikuu 2006	50
3.2	Ohjausryhmän kokous	Ohjausryhmän näkemys haastattelurungosta	SN	Tammikuu 2006	1
3.3	Haastattelut	Haastatteluista sopiminen ja niiden järjestelyt	SN	Tammikuu 2006	4
		Opettajien haastattelut ja nauhojen litterointi	SN	Tammi-helmikuu 2006	46
		Koulutusohjelmapäälliköiden haastattelu ja nauhan litte- rointi	SN	Tammi-helmikuu 2006	8
		Aineiston analyysi	SN	Syksy 2006	140
		Haastateltavien palautteet analyysistä	SN	Syksy 2006	6
3.4	Prosessikuvauksen päivitys	Karkea kuvauksen päivitys	TJ	Maaliskuu 2006	-
3.5	Muu tutkimusaineisto	Muu aineiston keruu, mah- dolliset lisähaastattelut	SN	Syksy 2006	20
3.6	Ohjausryhmän kokous	Haastattelujen analyysin käsittely	SN	Syksy 2006	2
4	Prosessin kehittäminen				
4.1	Uuden prosessin kehitystyö	Uuden prosessin muodos- taminen (ohjeistuksineen) tutkimusaineiston ja teorian perusteella	SN	Loppusyksy 2006	120
4.2	Tukiryhmän kokous	Näkemys prosessista	SN	viim. tammikuu 2007	5

4.3	Ohjausryhmän kokous	Prosessin hyväksyttäminen ja palautteiden käsittely	SN	viim. tammikuu 2007	8
4.4	Koma-kokous EI	Prosessin hyväksyttäminen ja palautteiden käsittely	SN	Helmikuu 2007	3
4.5	HH johtoryhmän kokous	Prosessin hyväksyminen	TH/PK	Maaliskuu 2007	-
4.6	Tarkennukset	Mahdolliset prosessin tarkennukset	SN	Tammi-maaliskuu 2007	30
4.7	Perehdyttämisoheistus	Ohjeistuksen tuottaminen (intraan) suomeksi	PK	Kevät 2007	16
4.8	Koulutus	Tarvittava koulutus uuteen perehdyttämisprosessiin	PK	Huhti-toukokuu 2007	20
4.9	Ohjausryhmän kokous	Tilannekatsaus	SN	Toukokuu 2007	2
5	Prosessin käyttöönotto				
5.1	Uusi prosessi	Prosessin havainnointi	SN	Alkusyky 2007	10
5.2	Ohjausryhmän kokous	Tilannekatsaus ja kokemukset prosessin käyttöönotosta	SN	Syky 2007	2
6	Prosessin arviointi				
6.1	Haastattelurunko / kyselylomake	Haastattelurungon tai kyselylomakkeen laadinta	SN	Kevät 2007	16
6.2	Ohjausryhmän kokous	Haastattelurungon / kyselylomakkeen käsittely	SN	Kevät 2007	2
6.3	Haastattelut / kyselyt	(Haastatteluista sopiminen ja niiden järjestelyt)	SN	Marras-joulukuu 2007	4
		Koulutusohjelmapäälliköiden haastattelu / kysely ja purku	SN	Marras-joulukuu 2007	8 (haast.)
		Opettajien haastattelut / Kysely ja purku	SN	Tammikuu 2008	46 (haast.)
		Haastattelujen / kyselyjen analyysi ja johtopäätökset	SN	Kevät 2008	80
6.4	Ohjausryhmän kokous	Analyysin käsittely	SN	Kevät 2008	2
7	Projektin päättäminen				
7.1	Loppuraportti	Loppuraportin viimeistely ja toimittaminen ohjaajan arviotavaksi	SN	Kevät 2007 - 2008	160
7.2	Portfolio	Kehittämistehtävän portfoli-on palauttaminen (loppuraportin yhteydessä) ja arviointi	SN	Kevät 2008 (kokoaminen S05–K08)	-
7.3	Päätöskokous	Kokouksen valmistelu ja läpivienti (ohjausryhmä, mahd. myös JS:n kanssa)	SN	Kevät 2008	6
Yhteensä					noin 800

*) SN = Sanna Nurminen, JS = Juha Sillanpää, PK = Pirkko Koskela TJ = Tiina Junkkari, TH = Terttu Honkasaari.

**) tehtäviin käytetty aika sisältyy muihin kehittämishanketta tukeviin opintoihin

Haastattelurunko opettajille ja lehtoreille

Heliaan työhön tulon alkuvaiheet

tausta

- työsuhte (ennakkotietojen tarkistus)
- rekrytointivaiheessa muodostunut kuva ja saatu tieto Heliasta sekä työstä
- työkokemus opettajana/lehtorina
 - o muu työkokemus lyhyesti
- oma opettajan/lehtorin työ ja rooli Heliassa (+ tunteeko olevansa talossa sisällä – helialainen)

sisältö

- asiat, ihmiset ja työtehtävät
 - o koko Helia (arvot, visio, strategia?)
 - o oma yksikkö tai tiimi
 - o omat työtehtävät
- onko jotain, mistä haluaisi lisää tietoa/ohjausta tai millaisiin ihmisiin

menetelmät

- tavoiteasetanta (perehdyttämisohjelma?)
 - o osallistuminen tavoitteiden asettamiseen
 - o omat odotukset
 - o olivatko tavoitteet oikeita ja oikealla tasolla
- materiaali (esim. opettajan opas, johon kuuluu käytännön asioiden pikaopas?)
 - o millaista materiaalia käytettiin ja sen arviointi
- määrämuotoinen koulutus ja oppimistehtävät
- työnopastus

tilanteet ja aikataulu

- missä tilanteissa
- milloin (ennen työhön tuloa, työhön tultua - talvella)
- ajoitus (milloin pitäisi)

työnjako ja vuorovaikutus

- kuka opasti tai kertoi mitäkin (johtaja / päällikkö / pääkummi / yksikön tukihenkilöt / tietopalvelut / muu(t))
- tuliko tieto oikeilta henkilöiltä
- asiantuntijuuden jakaminen (miten asiaa voisi edistää työhön tulon alkuvaiheessa)

seuranta

- miten, kuka/ketkä, milloin (missä perehdyttämisohjelma?)

perehdyttämisen arviointi kokonaisuutena

- mitä hyvää
- millainen perehdyttäminen on omasta mielestä hyvää
- mitä ja miten voisi tehdä paremmin

Haastattelurunko koulutusohjelmapäälliköiden haastatteluun

tausta

- kokemus perehdyttäjänä (yleensä ja Helian koulutusohjelmapäällikkönä)
- rooli perehdyttämisessä

sisältö

- asiat, ihmiset ja työtehtävät
 - o koko Helia (arvot, visio, strategia?)
 - o oma yksikkö tai tiimi
 - o opettajan työtehtävät

menetelmät

- tavoiteasetanta (perehdyttämisohjelma?)
 - o opettajan osallistuminen tavoitteiden asettamiseen
- materiaali (esim. opettajan opas, johon kuuluu käytännön asioiden pikaopas?)
 - o millaista materiaalia käytettiin ja sen arviointi
- määrämuotoinen koulutus ja oppimistehtävät
- työnopastus

tilanteet ja aikataulu

- missä tilanteissa
- milloin (ennen työhön tuloa, työhön tultua - talvella)
- ajoitus (milloin pitäisi)

työnjako ja vuorovaikutus

- esimiehen tarvitsema apu perehdyttämisessä
 - o perehdyttäjät (johtaja / päällikkö / pääkummi / yksikön tukihenkilöt / tietopalvelut / muu(t))
 - o millaista apua tarjolla / käytti / pitäisi olla?
- asiantuntijuuden jakaminen (miten asiaa voisi edistää työhön tulon alkuvaiheessa)

seuranta

- miten, kuka/ketkä, milloin (missä ja mihin perehdyttämisohjelma?)

perehdyttäminen kokonaisuutena

- mitä hyvää
- millainen perehdyttäminen on hyvää
- mitä ja miten voisi tehdä paremmin Heliassa

Haastattelurunko hallintoassistentin haastatteluun

tausta

- rooli perehdyttämisessä

sisältö ja menetelmät

- asiat, ihmiset ja työtehtävät
- tavoiteasetanta, (perehdyttämisohjelma?)
 - o opettajan osallistuminen tavoitteiden asettamiseen
- ohjeistus ja materiaali
 - o jaettiin materiaalia opettajalle ennen työn aloittamista?
- määrämuotoinen koulutus ja oppimistehtävät
- työnopastus

tilanteet ja aikataulu

- missä tilanteissa
- milloin (ennen työhön tuloa, työhön tultua)

työnjako ja vuorovaikutus

- perehdyttäjät

seuranta

- miten, kuka/kehdä, milloin

perehdyttäminen kokonaisuutena

- mitä hyvää
- millainen perehdyttäminen on hyvää
- mitä ja miten voisi tehdä paremmin

Haastattelupyyntö

Viestin otsikkona: Haastattelupyyntö. Lähetetty: 25.1.2006

Hyvä viime syksynä Heliassa aloittanut opettaja/lehtori,

haluaisin haastatella Sinua **työhön tulosi alkuvaiheista** tammi-helmikuussa. Haastatteluaineistoa käytetään Helian opettajien ja lehtorien perehdyttämisen tutkimiseen ja kehittämiseen.

Kehittämistehtävä on ylemmän AMK-tutkinnon opintoihini sisältyvä opinnäytetyö *). Osallistumisesi on tärkeää, koska Sinulla on tuore, vielä hyvin muistissa oleva, kokemus oman työsi alkuaajoista. Viime syksynä aloittaneiden opettajien ja lehtorien haastattelut muodostavat merkittävän osan kehittämistehtävän ensimmäisen tutkimuksen aineistosta.

Toivon, että katsot muutamia sopivia aikoja kalenteristasi. Nauhoitettavaan haastatteluun tarvitaan aikaa noin tunti, korkeintaan kaksi tuntia. Sovitaan paikaksi jokin rauhallinen tila täältä työpaikaltamme. Otan Sinuun yhteyttä uudelleen 26.1. - 2.2. välisenä aikana. Voit myös itse ehdottaa sopivia aikoja minulle sähköpostitse, soittamalla numeroon 261 tai käymällä Helia-talon huoneessa 6019.

Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti. Syksyllä voit tutustua aineiston analyysiin ja antaa siitä palautetta - niin halutessasi. Koko kehittämistehtävän on tarkoitus valmistua keväällä 2008.

Ystävällisin terveisin,
Sanna Nurminen

*) Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, 90 op, josta opinnäytetyö 30 op.

Saateviesti lomakekyselyyn

Arvoisa opettaja,

tämä viesti on lähetetty Sinulle, koska olet aloittanut työsi opettajana tai lehtorina HAAGA-HELIAssa viime syyskaudella, elo-joulukuussa.

Pyydän, että vastaat oheiseen kyselyyn (ks. linkki). Kysely on osa uusien opettajien perehdyttämisen prosessia. Tuloksia käytetään perehdyttämisen kehittämiseen. HAAGA-HELIAn uusien opettajien perehdyttämisen prosessi on myös opinnäytetyöni aihe, joten kyselyä käsitellään opinnäytetyöraportissanikin. Opiskelen työni ohella ylempää AMK-tutkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa HAAGA-HELIAssa.

Vastaaminen vie aikaa noin viisi minuuttia. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti.

Ystävällisin terveisin,

Sanna Nurminen

Henkilöstöpalvelut

Opettajien perehdyttäminen



1) Tyytyväisyys aloitusaikaan

	1 täysin eri mieltä	2 jonkin verran eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jonkin verran samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni oli valmistautunut työni aloittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtila, avaimet ja työvälineet järjestyiivät helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusille haaga-helialaisille järjestetty yhteinen perehdytys oli hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni aikataulu oli toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tarvittaessa tukea/apua helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen ensimmäiseen lukukauteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin aktiivinen perehdytysprosessissani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Prosessin tuloksellisuus

	1 täysin eri mieltä	2 jonkin verran eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jonkin verran samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
HAAGA-HELIA:n toimintatavat ovat tulleet tutuiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman yksikön toimintatavat ovat tulleet tutuiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman koulutusohjelman toimintatavat ovat tulleet tutuiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen HAAGA-HELIA:n arvot, vision ja mission	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HAAGA-HELIA:n strategia on minulle selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tutustunut riittävästi työyhteisöömme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan työtehtäväni riittävän hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää tarvitsemiä työvälineitä (HAAGA-HELIA:n tietoverkko, Winha yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän itseäni kohdistuvat odotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän työhöni liittyvät oikeuteni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, missä asioissa minun tulee kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä/keneltä voin saada työssä tarvitsemaani tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HAAGA-HELIA on hyvä työpaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen päässeeni työyhteisön jäseneksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Yhtenäisyys

	kyllä	en/ei
Sain kirjallista materiaalia ennen työni alkamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistuin uusien haaga-helialaisten yhteiseen perehdyttämispäivään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistuin työvälinekoulutukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla oli nimetty perehdyttäjäopettaja tai vastaava vertaistuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kävin esimieheni kanssa tilannearviokeskustelun aloitusajastani (noin kahden kuukauden kuluttua aloittamisestani)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käytössäni on ollut uusien opettajien perehdyttämisen muistilista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seuraava -->

Opettajien perehdyttäminen



Taustakysymykset

4) Yksikkö

Liiketalouden koulutusyksikkö ▼

5) Toimipiste

Haaga ▼

6) Koulutusohjelma, jossa (enimmäkseen) opetan

7) Esimieheni nimi

8) Aloituspäiväni HAAGA-HELIAssa

pp.kk.vvvv 25.3.2008 ...

9) Avoin palaute (esim. omia perusteluita)

<-- Edellinen

Lähetä



KOULUTUSYKSIKÖIDEN UUSIEN OPETTAJIEN PEREHDYTTÄMISEN MUISTILISTA

1 VALMISTAUTUMINEN OPETTAJAN TYÖN ALKAMISEEN (lähin esimies) Työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen

- ☐ Työpaikalla perehdyttämisen alustava suunnittelu
 - ☐ Perehdyttäjäopettajan tai muun vertaistukihenkilön nimeäminen
 - ☐ Kalenterivaraukset
- ☐ Materiaalipaketti, yhteystiedot ja tunnukset opettajalle
 - ☐ Ks. kohta materiaalipaketti
 - ☐ Perehdyttäjäopettajan* ja muiden tärkeiden henkilöiden yhteystiedot opettajalle
 - ☐ Työsuhteen alettua vapaajaksolla tunnuksia esim. intranettiin
- ☐ Tervetuloa opettajaksi HAAGA-HELIAan –kirje opettajalle (henkilöstöpalvelut)
- ☐ Muu valmistautuminen
 - ☐ Työtila, oven nimilappu ja työvälineet (mm. tietokone, puhelin/gsm-puhelin)
 - ☐ Uudesta opettajasta tiedottaminen omassa yksikössä
 - ☐ Nimitysilmoitus Viikkotiedotteessa (henkilöstöpalvelut)

2 VASTAANOTTO JA ALKUPEREHDYTYS Opettajan ensimmäiset päivät

2a Vastaanotto (lähin esimies ellei muuta mainintaa)

- ☐ Vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä
- ☐ Tutustuminen ja perehdyttämisen suunnittelu opettajan kanssa
 - ☐ Perehdyttämisen tavoitteet, sisältö ja periaatteet
 - ☐ Perehdyttämisen muistilista opettajalle
 - ☐ Ensimmäiset tapaamiset ja tilaisuudet
 - ☐ Tilannearviokeskustelun päivämäärä (ks. kohta seuranta ja arviointi)
- ☐ Oman koulutusohjelman toimintatapa ja tavoitteet
- ☐ Tunnukset ja salasanat
- ☐ Oman toimipisteen tilojen esittely uudelle/uusille (lähin esimies / perehdyttäjäopettaja*)
 - ☐ Autojen pysäköinti
 - ☐ Avaimet ja kulkutiet
 - ☐ Hälytysjärjestelmä ja toiminta hälytystilanteissa
 - ☐ Ensiapuvälineet

- ☐ Liikuntatilat
- ☐ Lepotilat
- ☐ Postilokerot ja postin toiminta
- ☐ Ruokailu
- ☐ Toimistotarvikkeet
- ☐ Työhuone ja muut tärkeät tilat
- ☐ Perehdyttäjäopettajan*, lähimpien työtovereiden ja tärkeiden ihmisten esittely
- ☐ Uuden opettajan esittely
- ☐ Lukuvuoden rakenne ja ajoitus
- ☐ Opettajan tehtävät ja työsuunnittelu
- ☐ Opettajan työmäärän mitoitusmalli
- ☐ Lukujärjestyksen suunnittelu
- ☐ Opetus ja sen kehittäminen
- ☐ Työelämäyhteydet ja niiden kehittäminen
- ☐ Työharjoittelun ja opinnäytetyön ohjaaminen
- ☐ Opiskelijoiden ohjaaminen oppimistilanteissa

2b Yhteinen alkuperehdytys ja sitä täydentävä / korvaava yksilöllinen perehdytys

AMK-järjestelmä (perehdytyspäivä / yksikön johtaja)

- ☐ Amk-järjestelmä ja -lainsäädäntö
- ☐ Tulosohejaus

HAAGA-HELIAN TOIMINTATAPA (perehdytyspäivä ja/tai yksikön johtaja)

- ☐ Visio, missio ja arvot
- ☐ Organisaatio
- ☐ Ylläpitäjä
- ☐ Johtosääntö
- ☐ Tutkintosääntö
- ☐ Yksiköt ja niiden toiminta
- ☐ Yksiköiden ja toimipisteiden sijainti
- ☐ Yksiköiden keskeiset yhteyshenkilöt
- ☐ Prosessit
- ☐ Strategia
- ☐ Pedagoginen strategia
- ☐ Vuosisuunnitelmat

TYÖSUHDEASIAT JA HENKILÖSTÖPALVELUT (perehdytyspäivä ja/tai henkilöstöpalvelut / lähin esimies)

- ☐ Palkka-asiat (verokortti)
- ☐ Poissaolot
- ☐ Lääkärintodistus
- ☐ Työterveyshuolto (työhöntulotarkastus)
- ☐ Työsuojelu
- ☐ Henkilöstöedut
- ☐ Oman osaamisen kehittäminen
- ☐ Opettajan lomakkeet (vrt. kohta 4)
- ☐ Yhteystietojen ajantasallapito
- ☐ Yhteistoimintaan osallistuminen

KOULUTUSYKSIKKÖ (yksikön johtaja)

- ☐ Oman yksikön toimintatavat ja tavoitteet

TYÖVÄLINEIDEN PERUSTIEDOT (koulutustilaisuudet ja/tai perehdyttjäopettaja*)

- ☐ HAAGA-HELIA:n tietoverkon käyttö
 - ☐ Henkilöstöverkko
 - ☐ Opiskelijaverkko
 - ☐ Palvelimet
- ☐ HAAGA-HELIA:n internet- ja intranetsivut
- ☐ PC:n peruskäyttötaito
 - ☐ Työasemalle kirjautuminen, työpöytä, hakemistorakenne, selain, varmistaminen, suojaaminen, oheislaitteet, tulostin ja tulostaminen, skanneri, työvälineohjelmistot; MS Office
- ☐ Sähköposti- ja ajanhallintajärjestelmä Outlook
- ☐ Opiskelijahallintojärjestelmä Winha
- ☐ Oppimisympäristö Blackboard / Moodle
- ☐ Oman opetusalueen ohjelmisto
- ☐ Tietoturva
- ☐ IT-palvelujen etäkäyttö

3 TYÖNOPASTUS - TYÖTEHTÄVÄT KÄYTÄNNÖSSÄ (perehdyttjäopettaja tai muu sovittu vertaistuki) Pääosin opettajan ensimmäinen jakso

- ☐ Opetustilanteen hoitaminen
- ☐ Opinnäytetyön ohjaaminen
- ☐ Opintojakson kehittäminen
- ☐ Opintojakson toteutussuunnitelma ja toteutuksen hallinnointi
- ☐ Opintojaksopalautteen kerääminen
- ☐ Opintosuoritusten arviointi, arviointikriteerit
- ☐ Opiskelijoiden ohjaaminen
- ☐ Oppimateriaalin tekeminen ja monistaminen
- ☐ Pedagogisten vaihtoehtojen hallinta
- ☐ Työelämäyhteydet ja niiden kehittäminen
- ☐ Työharjoittelun ohjaaminen
- ☐ Tenttien ja uusintatenttien järjestäminen
- ☐ Ehdottomat säännöt (mm. opiskelijanumeroiden ja nimien erillinen käsittely)
- ☐ Haitta- ja vaaratilanteet sekä niiden estäminen sekä toiminta poikkeustilanteissa

4 TYÖN OHESSA PEREHTYMINEN (uusi opettaja) Opettajan ensimmäinen jakso jatkuen ensimmäiseen kehityskeskusteluun

Opettajan raportointitavat toiminnastaan (lähin esimies)

- ☐ Korjaus OTSOn työsuunnitelmaan
- ☐ Koulutusraportointi
- ☐ Matkaraportti
- ☐ Projektiraportointi
- ☐ Sairaspoissaoloilmoitus
- ☐ Tulosanalyysi tuloskorttiin

Lomakkeet ja ohjeistukset (lähin esimies / henkilöstöpalvelut / perehdyttjäopettaja*)

- ☐ Ajopäiväkirja
- ☐ Kokonaistyöajassa olevan opettajan ilmoitus palkanlisistä / Osa-aikaisen opettajan ilmoitus maksettavista tunneista ja lisistä

- ☐ Koulutus- ja matkahakemus
- ☐ Matkalasku
- ☐ Opettajan opintojaksopäiväkirja
- ☐ Kurssihakemuslomake
- ☐ Tunti-ilmoitus iltalisien maksamista varten
- ☐ Perhepoliittiset ja muut vapaat
- ☐ Graafinen ohjeisto

Kirjasto- ja tietopalvelut (kirjasto- ja tietopalvelut)

- ☐ Kirjaston käyttö
- ☐ Kirjastojärjestelmä
- ☐ Sanakirjat ja tiedonhakupäijestelmät

Muuta (perehdyttjäopettaja tai muu sovittu vertaistuki)

- ☐ Alumnitoiminta
- ☐ Kansainvälinen opettajanvaihto ja muut kv-yhteydet
- ☐ Muiden opettajien opetuksen seuraaminen (tarvittaessa)
- ☐ Opettajien työharjoittelua koskevat periaatteet
- ☐ Opiskelijakunta HELGA, ainejärjestöt ja paikallisyhdistykset
- ☐ Sisäinen tiedottaminen
- ☐ T&K-toimintaan osallistuminen
- ☐ Työvälineideosaamisen syventäminen (koulutustilaisuudet / yksikön tukihenkilöt / perehdyttjäopettaja*)
- ☐ Virtuaaliammattikorkeakoulun hyödyntäminen

SEURANTA JA ARVIOINTI (lähin esimies)

- ☐ Tilanearviokeskustelu noin 2 kk:n kuluttua aloittamisesta
Käsiteltävät aiheet ainakin:
 - ☐ Opettajan ja esimiehen arviot aloitusajan sujumisesta
 - ☐ Lisätiedon ja tuen tarve
 - ☐ Jatkotoimenpiteistä sopiminen
- ☐ Perehdyttämiskauden päätyminen ensimmäisessä kehityskeskustelussa
 - ☐ Muistilistan läpikäyminen
- ☐ Muu seuranta (lähin esimies / perehdyttjäopettaja* / henkilöstöpalvelut)

MATERIAALIPAKETTI

- ☐ Organisaatiokaaviot (HAAGA-HELIA ja oma yksikkö)
- ☐ Opinto-opas
- ☐ Hakijan opas
- ☐ Opintojaksokuvauksia ainakin opettajalla alkavista opintojaksoista
- ☐ Lukujärjestys tai vastaava ja tarvittavat selitykset
- ☐ Toimipistekohtainen Käytännön asioiden pikaopas

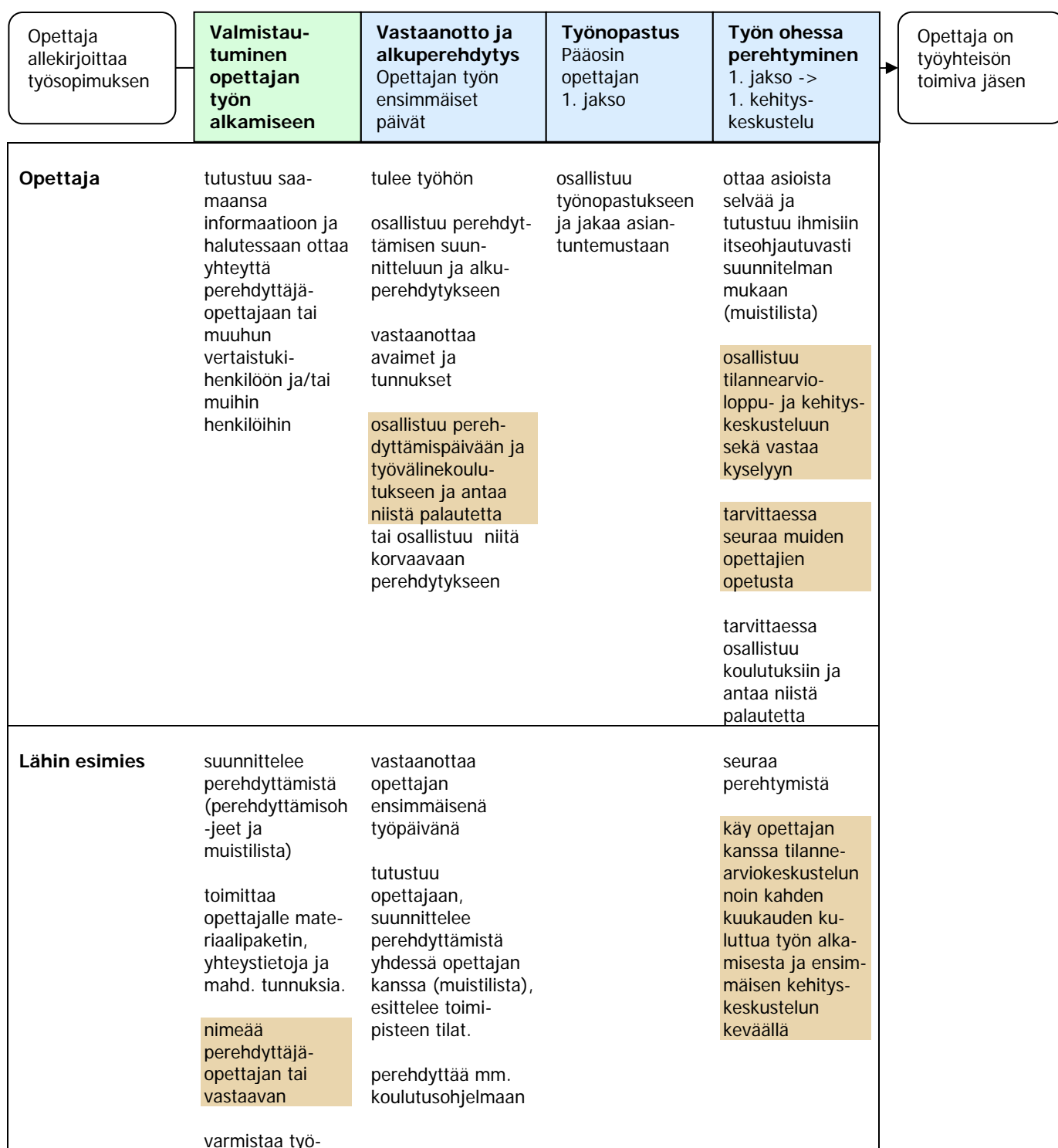
* tai muu sovittu vertaistuki

Tilaa muistiinpanoille (käytössä olevassa lomakkeessa tähän mahtuu tekstikenttä).

Perehdyttämisprosessin graafinen kuvaus



Prosessin nimi	Kuvaus luotu
Koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttämisprosessi	15.1.2007 (nursa)
Vastuhenkilö(t)	Kuvaus viimeksi päivitetty
Henkilöstöpalvelut; henkilöstöpäällikkö	31.7.2007 (nursa)
Prosessin hyväksyjä	Hyväksytty
Johtoryhmä	30.3.2007



Perehdyttämisprosessin graafinen kuvaus

	tilan ja -välineet, tiedottaa uudesta opettajasta omassa yksikössä			
Yksikön johtaja	<p>perehdyttää koulutusyksikköön</p> <p>täydentää tarvittaessa alkuperehdytystä tai antaa sitä korvaavaa perehdytystä</p>			
Perehdyttäjä- opettaja tai muu sovittu vertaistuki	<p>sopii esimiehen kanssa perehdyttäjä- opettajuudesta tai sitä vastaavasta vertaistuesta</p> <p>tarvittaessa vastaa opettajan yhteydenottoon</p>	<p>vaihtoehtoisesti esittelee toimipisteen tilat ja perehdyttää tai täydentää tietoteknisten työvälineiden koulutusta</p>	<p>perehdyttää HH:n opettajan työhön (muistilista) ja seuraa perehtymistä</p>	<p>perehdyttää tarpeen mukaan</p>
Henkilöstö- palvelut	<p>tekee ja lähettää opettajalle Tervetuloa opettajaksi HAAGA-HELIAan -kirjeen</p> <p>tiedottaa nimityk- sestä Viikko- tiedotteessa (yhteys rekry- tointiprosessiin)</p>	<p>järjestää perehdyt- tämispäivän, jos on useita yhtä aikaa aloittaneita opettajia ja kerää päivästä opettajalta palautetta</p>	<p>tekee kyselyn opettajille vuoden- vaihteessa</p> <p>järjestää tammi- helmikuussa loppukeskustelun edellisvuonna aloittaneille opettajille</p> <p>tekee prosessin itsearviointin (perehdyttämis- ohjeet, tuloskortti) kevällä ja kehittää prosessia</p>	
Tutkimus- ja ke- hittämiskeskus		<p>järjestää työvälinekoulutusta ja kerää siitä opettajalta palautetta</p>	<p>järjestää työvälinekoulu- tusta ja kerää siitä opettajalta palautetta</p>	
Muu henkilöstö	<p>saa tiedon uudesta opettajasta ja osallistuu tiedottamiseen</p> <p>avustaa esimiestä</p>	<p>tutustuu opettajaan ja tarvittaessa tukee opettajaa</p>	<p>tutustuu opettajaan ja tarvittaessa tukee opettajaa</p>	

Ruskeapohjaiset kohdat ovat prosessin tuloskorttiin sisältyviä välittömiä prosessimittareita.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun prosessikuvaukset ja prosessien laatukriteerit

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	ASIAKAS		TOIMINTA JA PROSESSIT		KEHITYS		TALOUS		TOIMINTASUUNNITELMA
	Mittari	Tulostavoite= mittarin arvo	Mittari	Tulostavoite= mittarin arvo	Mittari	Tulostavoite= mittarin arvo	Mittari	Tulostavoite= mittarin arvo	
Laadun varmistaminen	Asiakastyytyväisyys Kyselyn perusteella = 4/5 Likertin asteikolla Loppukeskustelun perusteella = arvio on enimmäkseen positiivinen		Prosessin tuloksellisuus Kyselyn perusteella = yleiset tavoitteet on saavutettu 4/5 Likertin asteikolla		Prosessin yhtenäisyys Kyselyn perusteella = ei merkitseviä eroja eri koulutusohjelmaryhmien, eikä eri aikaan aloittaneiden opettajien prosesseissa				Sanna Nurminen tekee kyselyn syksyllä 2007 aloittaneille opettajille vuodenvaihteessa 2007–2008. Järjestetään 2007 aloittaneille opettajille perehdyttämisen loppukeskustelu tammi-helmikuussa 2008. Huomioitavaa, että prosessi otetaan käyttöön syksyllä aloittaville.
Osaamisen johtaminen 180	Oppiminen Uusien opettajien osallistuminen perehdytyksiin ja henkilöstökoulutukseen = osall.palautteista oppimista koskeva arvio on positiivinen Ensimmäisessä kehityskeskustelussa = positiivinen arvio perehdyttämisen muistilistassa määritellyn sisällön osaamisesta suhteessa suunniteltuun		Jaettu asiantuntijuus Perehdyttäjäopettaja tai muu sovittu vertaistuki = on kaikilla Muiden opettajien opetuksen seuraaminen = lkm.		Prosessin käyttöönotto Prosessista on = tiedotettu = ohjeet, prosessikuva ja muistilista intranetissä = järjestetty koulutusta esimiehille Toimipistekohtaiset Käytännön asioiden pikaoppaat = on tehty ja ne ovat intranetissä Joustava kehittyminen = tilannearviokeskustelu on käyty = prosessin itsearviointi on tehty ja on ryhdytty tarvittaviin toimenpiteisiin				Kerätään osallistujilta palautetta. Otetaan prosessi käyttöön syksyllä 2007 aloittaville opettajille. - Tiedotetaan prosessista ja lisätään ohjeet, graafinen prosessikuvaus ja muistilista intranetiin soveltuville paikoille, kun prosessi on hyväksytty johtoryhmässä. - Järjestetään koulutusta esimiehille kesäkuussa. - Johdon assistentit tekevät pikaoppaat soveltuvalle paikalle intranetiin keväällä 2007 esimiestensä aloitteesta. Pohjana esim. Heliassa käytössä ollut vastaava opas. Tehdään prosessin itsearviointi keväällä 2008 ja kehitetään prosessia sen perusteella. Itsearvioinnin sisältö ilmenee perehdyttämisohjeista.
Toiminnan ja talouden tasapaino							Kannattavuus = Uusien opettajien yhteistä alkuperehdytystä on järjestetty		Kun useita opettajia aloittaa samanaikaisesti, järjestetään yhteistä alkupe-rehdytystä, ainakin elokuussa 2007. Tutkimus ja kehittämiskeskus järjestää tietoteknisten työvälineiden perehdytystä ainakin elokuussa.

KOULUTUSYKSIKÖIDEN UUSIEN OPETTAJIEN PEREHDYTTÄMISPROSESSI**Prosessin perustiedot**

Omistaja	Henkilöstöpalvelut; henkilöstöpäällikkö
Visio	HAAGA-HELIA:n koulutusyksiköissä on yhtenäinen ja laadukas uusien opettajien perehdyttämisprosessi, joka kehittyy joustavasti. Yhtenäinen: tukee HAAGA-HELIA:n tulokortin tavoitteita laatu- ja järjestelmän rakentamiseksi. Laadukas: tyydyttää prosessin sidosryhmien tarpeet ja perehdyttämiselle asetetut lopputulostavoitteet. Joustava kehittyminen: tukee HAAGA-HELIA:n visiota joustavasti kehittyvästä HAAGA-HELIAsta.
Tarkoitus	Suunnitelmallisesti toteutettu perehdyttämisprosessi tukee uutta koulutusyksikön opettajaa työsuhteen alussa, jotta hän on mahdollisimman pian työyhteisön toimiva jäsen.
Alku	Uusi opettaja on allekirjoittanut työsopimuksen.
Päätös	Uuden opettajan ensimmäinen kehityskeskustelu, jolloin perehdyttämisestä siirrytään osaamisen kehittämiseen.

Lopputulos = tavoitteet

Perustavoite: Opettaja on työyhteisön toimiva jäsen.

Opettajalle on muodostunut kokonais käsitys HAAGA-HELIAsta – organisaatiosta ja sen toimintatavoista, visiosta, missiosta, arvoista ja strategioista. Hän hallitsee työnsä tietäen itseensä kohdistuvat odotukset ja omat oikeutensa. Hän tietää keneltä tai mistä työssä tarvittavan tiedon saa. Hän suhtautuu myönteisesti työpaikkaan ja työhönsä ja on tyytyväinen aloitusaikana saamaansa tukeen. Lähin työyhteisö tuntee hänet.

Hyvin toteutettuna perehdyttämisellä voidaan edistää HAAGA-HELIA:n sitoutumista ja organisaation oppimista.

Asiakas

Koulutusyksikön uusi päätoiminen opettaja, lehtori tai yliopettaja ja soveltaen vastaavat määrä- tai osa-aikaiset.

Asiakasvaatimukset

Opettaja: Mahdollisuus saada subjektiivisesti oikeaa tietoa ja tukea subjektiivisesti oikeaan aikaan työskennelläkseen täysipainoisesti.

Kriittiset menestystekijät ja prosessimittarit

Laadun varmistaminen, osaamisen johtaminen sekä talouden ja toiminnan tasapaino. Mittarit määritellään prosessin ohjausjärjestelmässä.

Keskeiset resurssit

Perehdyttämisohje, graafinen prosessikuvaus ja perehdyttämisen muistilista sekä Henkilöstöpalveluiden käyttämä prosessin ohjausjärjestelmä eli tulokortti.

Osaaminen: Henkilöstöpalvelut, esimiehet, perehdyttäjäopettajat tai muut vertaistukihenkilöt, Tutkimus- ja kehittämiskeskus ja muu henkilöstö

Prosessin kehittämismenettely

Yksilön prosessi: jatkuva seuranta (lähin esimies ja perehdyttäjäopettaja) ja seurantapisteet (lähin esimies ja Henkilöstöpalvelut).

Koko prosessi: palauteen huomioiminen ja prosessin itsearviointi kerran vuodessa (Henkilöstöpalvelut).

TOIMINTAPROSESSI

Uuden opettajan perehdyttämisvastuu on ensisijaisesti lähimmällä esimiehellä. Hänen tärkein tehtävä on alussa varmistaa uuden opettajan mahdollisuudet oppimistilanteisiin ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. Esimiehen ja muiden toimijoiden tarkemmat perehdyttämisvastuut määritellään perehdyttämisen muistilistassa. Jokaisella uudella opettajalla on myös vastuuta omasta perehtymisestään. Opettajan kannattaa olla aktiivinen osapuoli pyytämällä tarvitsemaansa tukea, ottamalla itsenäisesti asioista selvää ja tutustumalla ihmisiin.

HAAGA-HELIAssa perehdyttämisen vaiheet ovat:

- valmistautuminen opettajan työn alkamiseen
- vastaanotto ja alkuperehdytys
- työopastus
- työn ohessa perehtyminen
- sekä vaiheisiin kiinteästi liittyvä seuranta ja arviointi.

Valmistautuminen opettajan työn alkamiseen

Työpaikalla perehdyttämisen alustava suunnittelu ja perehdyttämisen muistilista

Lähin esimies suunnittelee perehdyttämistä huomioimalla opettajan taustatiedot, työsuhteen luonteen ja aloitusajankohdan. Suunnittelun tueksi on laadittu perehdyttämisen muistilista. Perehdyttämisprosessin vaiheiden mukaisesti jäsennettyyn muistilistaan on koottu yksityiskohdat uuden opettajan yleisimmin tarvitsemasta tiedosta.

Henkilöstöpalvelut järjestää perehdytyspäivän, mikäli samanaikaisesti aloittaa useita uusia opettajia. Tavanomaisesti päivä järjestetään elokuussa, lukuvuoden alkaessa. Tilanteesta voi tiedustella Henkilöstöpalveluista. Tutkimus- ja kehittämisskeskus järjestää työvälinekoulutusta. Kesken lukuvuotta aloitettavalle yksittäiselle opettajalle tehdään henkilökohtainen suunnitelma yhteisten perehdyttämistilaisuuksien sisällön korvaamiseksi.

Lyhytaikaiseen työsuhteeseen tulevan opettajan perehdyttämisen tavoitteet ja sisältö suunnitellaan tapauskohtaisesti. Perehdytystä tarvitaan vähintään työsuhteasioihin, työvälineisiin ja lähityöympäristöön. Myös työturvallisuuden huomioiva työnopastus on tärkeää.

Perehdyttäjäopettaja ja kalenterivaraukset

Esimies nimeää perehdyttäjäopettajan tai muun vertaistukihenkilön tukemaan uuden opettajan työhön perehtymistä. Perehdyttäminen on sekä perehdyttäjäopettajalle että uudelle opettajalle mahdollisuus vuorovaikutteiseen asiantuntemuksen jakamiseen.

Perehdyttäminen edellyttää aikaa, kykyä ja halua jakaa tietoa. Aikaa tarvitaan ainakin uuden opettajan ensimmäisen jakson ajan niin, että opettaja on ehtinyt käydä olennaiset opintojakson toteutuksen vaiheet läpi käytännössä. Sijaisperehdyttäjän nimeämistä kannattaa harkita, mikäli vertaistukihenkilö on pitkäaikaisesti estynyt hoitamaan tehtävänsä.

Lähin esimies tarvitsee uuden opettajan ensimmäisinä työpäivinä aikaa vastaanottoa, tutustumista, perehdyttämistä ja sen suunnittelua varten. Myös muiden perehdyttämiseen osallistuvien kannattaa miettiä, voisiko kalenterista varata perehdytysaikaa jo tässä vaiheessa.

Materiaalipaketti, yhteystiedot ja tunnukset

Lähin esimies antaa tai toimittaa uudelle opettajalle materiaalipaketin. Materiaaliin tutustuminen nopeuttaa perehtymistä. Materiaalipaketin sisältö on määritelty perehdyttämisen muistilistassa. Lisäksi esimies toimittaa opettajalle perehdyttäjäopettajan tai muun vertaistukihenkilön ja muiden tärkeiden hen-

kilöiden yhteystiedot. Opettajalle voidaan toimittaa myös tunnukset intranetin ja mahdollisesti oppimisympäristöön, kun työsuhde on alkanut, mutta opettaja on vielä vapaajaksolla. Tietoturvasyistä ei ole suositeltavaa toimittaa tunnuksia ennen työsuhteen alkamista.

Tervetuloa opettajaksi HAAGA-HELIAan –kirje

Elokuussa aloittaville opettajille lähetetään Tervetuloa opettajaksi HAAGA-HELIAan -kirje. Henkilöstöpalveluiden lähettämässä kirjeessä toivotetaan tervetulleeksi työhön HAAGA-HELIAan, kutsutaan perehdyttämispäivään ja tiedotetaan muista lähiajan koulutustilaisuuksista, esitellään lyhyesti perehdyttämisen periaatteet ja muut tarvittavat aloittamiseen liittyvät käytännön asiat. Kirjeen liitteenä lähetetään perehdyttämispäivän ohjelma. Kesken lukuvuotta aloittavalle opettajalle ei lähetetä vastaavaa kirjettä. Yhteistä alkuperehdytystä ei välttämättä järjestetä.

Muu valmistautuminen

Muuhun opettajan työn alkamiseen liittyvään valmistautumiseen sisältyy, että lähin esimies varmistaa työtilan ja sen työvälineet sekä tiedottaa uudesta opettajasta omalle yksikölle. Henkilöstöpalvelut tiedottaa nimityksistä Viikkotiedotteessa. Johdon assistentti avustaa esimiestä ainakin lisäämällä työhuoneen ovenpieleen opettajan nimikyltin.

Opettaja voidaan kutsua ennen työsuhteen alkamista käymään jossain tilaisuuksissa tai muuten esittäytymässä ja tutustumassa tuleviin työtovereihin. Opettajan osallistuminen on tällöin vapaaehtoista. Näissä tilanteissa opettajaa voidaan aikaistetusti johdatella HAAGA-HELIAan asioihin, mikä nopeuttaa opettajan organisaatioon sosiaalistumista ja vapauttaa hänen ja muun henkilöstön aikaa esimerkiksi elokuun kiireisemmältä ajankohdalta.

Vastaanotto ja alkuperehdytys

Työpaikalla perehdyttäminen alkaa uuden opettajan ensimmäisenä työpäivänä vastaanotolla. Ihanteellista on, jos lähin esimies voi itse vastaanottaa opettajan. Tärkeintä on, että opettaja tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi.

Esimies on suunnitellut perehdyttämistä alustavasti ennen opettajan työn alkamista. Ensimmäisten työpäivien aikana esimies ja opettaja viimeistelevät suunnitelman yhdessä. Vapaa-aikeellisesti tehtävässä suunnittelussa määritellään perehdyttämisen tavoitteet ja sisältö, käydään läpi perehdyttämisen periaatteet, ensimmäiset tapaamiset ja koulutukset sekä sovitaan tilannearviokeskustelun päivä. Suunnitelma voidaan tehdä esimerkiksi muistilistaan tai omaan kalenteriin. Muistilista annetaan opettajalle.

Lähin esimies perehdyttää opettajan heti alussa mm. oman koulutusohjelman toimintatapoihin ja tavoitteisiin, lukuvuoden rakenteeseen ja ajoitukseen, työmäärän mitoitusmalliin, luku-järjestyksen ja työn suunnitteluun. Lähin esimies tai perehdyttäjäopettaja esittelee oman toimipisteen tilat. Samalla opettajalle esitellään lähimpiä työtovereita ja muita tärkeitä henkilöitä.

Henkilöstöpalvelut järjestää yleisperehdytyspäivän, kun useita uusia opettajia aloittaa samanaikaisesti työnsä, tyypillisesti elokuussa vapaajakson päätyttyä. Päivän pääteemoja ovat: AMK-järjestelmä, HAAGA-HELIAN toimintatapa sekä työsuhteasiat ja henkilöstöpalvelut. Muistilistassa tarkemmin määritellyn sisällön ohella päivässä voi olla myös muuta, kuten opettajan työtä käsittelevä esitys. Opettajan perehdyttämiseen suunnitellaan vaihtoehtoinen toteutustapa, mikäli päivään osallistuminen ei ole mahdollista. Jos monella uudella opettajalla on este osallistua yleisperehdytykseen, voidaan samana syksynä järjestää vastaava tilaisuus uudelleen.

HAAGA-HELIAN Tutkimus- ja kehittämiskeskus järjestää työvälinekoulutusta. Perehdyttäjäopettajan kanssa voidaan sopia muusta tarvittavasta työvälineiden opastuksesta.

Koulutusyksikön johtaja kertoo koulutusyksikön toimintatavoista ja tavoitteista yksikön uudelle opettajalle joko henkilökohtaisesti tai yhteisesti kaikille yksikössä samaan aikaan aloittaneille uusille opettajille.

Työnopastus

Nimetty perehdyttäjäopettaja tai muu sovittu vertaistukihenkilö opastaa opettajan käytännön työhön. Työnopastus toteutetaan perehdyttäjän ja uuden opettajan sopimalla tavalla, pääosin opettajan ensimmäisen jakson ajan. Ks. myös kohta: Valmistautuminen opettajan työn alkamiseen / perehdyttäjäopettaja.

Työn ohessa perehtyminen

Työn ohessa perehtyminen on edellisiä vaiheita itsenäisempää. Opettaja ottaa ensisijaisesti itse selvää tarvittavista asioista ja jatkaa muihin ihmisiin tutustumista.

Työn ohessa perehtymiseen voi sisältyä perehdyttämissuunnitelman mukaisia, tyypillisesti muistilistassa tähän vaiheeseen määriteltyjä asiasisältöjä. Suunnitelmaan voi sisältyä esimerkiksi muiden opettajien opetuksen seuraamista. Mikäli opettajalla ei ole aiempaa käytännön kokemusta opettajan työstä tai koulutusohjelmakohtaisista opetusmenetelmistä, on suositeltavaa, että perehdyttämiseen sisältyy muiden opettajien opetuksen seuraamista. Muiden opettajien opetuksen seuraamisen tarkoituksena on antaa uudelle opettajalle ideoita oman opetuksen toteuttamiseen. Samalla opettaja voi jopa kehittää omaa osaamistaan jollain itselle vieraammalla osaamisalueella.

Vaihe alkaa limittäin edellisten vaiheiden kanssa ja jatkuu ensimmäiseen kehityskeskusteluun, jolloin perehdyttämisprosessi päättyy.

Työvälineiden kertaavaa ja syventävää koulutusta

Elokuun koulutuspäivien jatkoksi Tutkimus- ja kehittämiskeskus järjestää syksyllä Winhan kertaus ja syventävää koulutusta - tilaisuuden. Uusien opettajien lisäksi tilaisuus soveltuu muullekin Winhaa tarvitsevalle henkilöstölle. Tilaisuuteen ilmoittautuneilta kerätään etukäteen toiveita käsiteltävistä yksityiskohdista. Winhaa käsittelevän tilaisuuden lisäksi järjestetään tarvittaessa jonkin muun työvälineen kertaus- ja syventävää koulutusta. Tilaisuuden järjestämiseksi tiedustellaan toiveita ainakin uusilta opettajilta.

Seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen muistilista on konkreettinen yksittäisen opettajan perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin väline. Yksilön prosessiin sisältyy kuusi seuranta- ja arviointipistettä. Seitsemäntenä on vielä prosessin itsearviointi. Seurannalla ja arvioinnilla saadaan tietoa sekä yksittäisen uuden opettajan perehtymistilanteesta että HAAGA-HELIAn koulutusyksiköiden uusien opettajien perehdyttämisprosessista.

Seuranta- ja arviointipisteet

- 1) Henkilöstöpalvelut kerää palautetta opettajalta perehdyttämispäivästä.
- 2) Tutkimus- ja kehittämiskeskus kerää palautetta työvälinekoulutuksista.
- 3) Opettaja ja esimies käyvät perehtymisen tilannetta käsittelevän keskustelun parin kuukauden kuluttua työn alkamisesta. Keskustelun vähimmäisaiheet määritellään muistilistassa. Yksittäisen opettajan kannalta keskustelu toimii perehdyttämisen joustavana kehittämismahdollisuutena.
- 4) Henkilöstöpalvelut tekee opettajille kyselyn vuosittain vuodenvaihteessa.
- 5) Henkilöstöpalvelut järjestää aloitusaikaa käsittelevän loppukeskustelun tammi-helmikuussa. Siihen kutsutaan edellisvuonna aloittaneet uudet opettajat. Ainakin henkilöstöpäällikkö on paikalla. Palautteet kirjataan muistioon.
- 6) Opettajan perehdyttämisen päätepiste on ensimmäinen kehityskeskustelu. Perehdyttämisestä siirrytään osaamisen kehittämiseen.
- 7) Henkilöstöpalvelut tekee prosessin itsearvioinnin kerran vuodessa keväällä ja liittää arvioinnin dokumentaation in-

tranettiin. Seuraavassa matriisissa määritellään arviointikohdat ja -kysymykset.

Arviointikohta ja -kysymys	Mistä voidaan olla ylpeitä?	Mitä kehitettävää on?	Miten kehitetään?
Prosessin sitoutuminen HHn visioon, missioon, arvoihin ja strategiaan			
Prosessin sitoutuminen HH:n laatujärjestelmään			
Dokumentaatio - prosessin perustiedot - perehdyttämisohjeet / kirjallinen kuvaus - graafinen kuvaus - muistilista			
Ohjausjärjestelmä			
Edellisen kauden tulostavoitteiden saavuttaminen			

Toimintaprosessin graafinen kuvaus

Ks. HAAGA-HELIA:n prosessikuvaukset.

Seurantakyselyn taulukot

Vastaajien taustatiedot

Taulukko 1. Yksikkö

	Lukumäärä	Prosenttia
Liiketalouden koulutusyksikkö	5	33,3
Porvoon yksikkö	3	20,0
Hotelli- ravintola- ja matkailualan yksikkö	3	20,0
Tietotekniikan koulutusyksikkö	1	6,7
Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikkö	3	20,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 2. Toimipiste

	Lukumäärä	Prosenttia
Haaga	3	20,0
Pasila	7	46,7
Porvoo	4	26,7
Vallila	1	6,7
Total	15	100,0

Taulukko 3. Aloituspäiväni HAAGA-HELIAssa

	Lukumäärä	Prosenttia
Elokuu 2007	11	73,4
Lokakuu 2007	3	20,0
Joulukuu 2007	1	6,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 4. Tyytyväisyys

	Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänä	Esimieheni oli valmistautunut työni aloittamiseen	Työtila, avaimet ja työvälineet järjestäytyivät helposti	Uusille haaga-helialaisille järjestetty yhteinen perehdytys oli hyödyllinen	Perehdytykseni aikataulu oli toimiva	Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini	Olen saanut tarvittaessa tukea/apua helposti	Olen tyytyväisen ensimmäiseen lukukautteeni	Olin aktiivinen perehdytysprosessissani
N Valideja	15	15	15	14	15	15	15	15	15
Puuttuvia	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Keskiarvo	4,5333	4,4000	4,0000	3,9286	3,6667	3,5333	4,4000	4,2000	4,2667
Mediaani	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Moodi	5,00	5,00	5,00	4,00(a)	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00
Hajonta	,74322	,82808	1,25357	1,14114	,97590	1,06010	,91026	,94112	,70373
Minimi	3,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
Maksimi	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Taulukko 5. Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänä

	Lukumäärä	Prosenttia
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	3	20,0
täysin samaa mieltä	10	66,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 6. Esimieheni oli valmistautunut työni aloittamiseen

	Lukumäärä	Prosenttia
ei samaa eikä eri mieltä	3	20,0
jonkin verran samaa mieltä	3	20,0
täysin samaa mieltä	9	60,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 7. Työtila, avaimet ja työvälineet järjestyivät helposti

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	6,7
jonkin verran eri mieltä	1	6,7
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	4	26,7
täysin samaa mieltä	7	46,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 8. Uusille haaga-helialaisille järjestetty yhteinen perehdytys oli hyödyllinen

	Lukumäärä	Prosenttia	Validia prosenttia
täysin eri mieltä	1	6,7	7,1
ei samaa eikä eri mieltä	3	20,0	21,4
jonkin verran samaa mieltä	5	33,3	35,7
täysin samaa mieltä	5	33,3	35,7
Yhteensä	14	93,3	100,0
Puuttuvia	1	6,7	
Yhteensä	15	100,0	

Taulukko 9. Perehdytykseni aikataulu oli toimiva

	Lukumäärä	Prosenttia
jonkin verran eri mieltä	2	13,3
ei samaa eikä eri mieltä	4	26,7
jonkin verran samaa mieltä	6	40,0
täysin samaa mieltä	3	20,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 10. Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini

	Lukumäärä	Prosenttia
jonkin verran eri mieltä	3	20,0
ei samaa eikä eri mieltä	4	26,7
jonkin verran samaa mieltä	5	33,3
täysin samaa mieltä	3	20,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 11. Olen saanut tarvittaessa tukea/apua helposti

	Lukumäärä	Prosenttia
jonkin verran eri mieltä	1	6,7
ei samaa eikä eri mieltä	1	6,7
jonkin verran samaa mieltä	4	26,7
täysin samaa mieltä	9	60,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 12. Olen tyytyväinen ensimmäiseen lukukauteeni

	Lukumäärä	Prosenttia
jonkin verran eri mieltä	1	6,7
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	5	33,3
täysin samaa mieltä	7	46,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 13. Olin aktiivinen perehdytysprosessissani

	Lukumäärä	Prosenttia
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	7	46,7
täysin samaa mieltä	6	40,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 14. Tuloksellisuus

Tuloksellisuus / Statistics

		HAAGA- HELIAn toiminta- tavat ovat tulleet tutuiksi	Oman yksikön toiminta- tavat ovat tulleet tutuiksi	Oman koulutuso hjelman toimintata- vat ovat tulleet tutuiksi	Tunnen HAAGA- HELIAn arvot, vision ja mission	HAAGA- HELIAn strategia on minulle selkeä	Olen tutus- tunut riittävästi työyhteis- söömme	Osaan työ- tehtäväni riittävän hyvin	Osaan käyttää tarvitsemiani työvälineitä (HAAGA- HELIAn tietoverkko, Winha yms.)	Tiedän itseeni kohdis- tavat odotuk- set	Tiedän työhöni liittyvät oikeuteni	Tiedän, missä asioissa minun tulee kehittyä työssäni	Tiedän mistä/ keneltä voin saada työssä tarvitse- maani tukea	Viihdyn työssäni	Koen päässeeni työyhteis- sön jäseneksi
N	Valideja	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Puuttuvia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Keskiarvo		3,7333	4,0667	3,9333	3,6000	3,2000	3,7333	4,3333	4,1333	4,0000	3,4000	4,4000	4,2000	4,4667	3,9333
Mediaani		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Moodi		4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00(a)	5,00	5,00	4,00
Hajonta		,88372	,88372	1,16292	1,05560	1,01419	,59362	,72375	1,12546	1,06904	1,05560	,63246	1,01419	,74322	,79881
Minimi		2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00
Maksimi		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

Taulukko 15. HAAGA-HELIA:n toimintatavat ovat tulleet tutuiksi

	Lukumäärä	Prosenttia
jonkin verran eri mieltä	2	13,3
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	9	60,0
täysin samaa mieltä	2	13,3
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 16. Oman yksikön toimintatavat ovat tulleet tutuiksi

	Lukumäärä	Prosenttia
jonkin verran eri mieltä	1	6,7
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	7	46,7
täysin samaa mieltä	5	33,3
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 17. Oman koulutusohjelman toimintatavat ovat tulleet tutuiksi

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	6,7
jonkin verran eri mieltä	1	6,7
ei samaa eikä eri mieltä	1	6,7
jonkin verran samaa mieltä	7	46,7
täysin samaa mieltä	5	33,3
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 18. Tunnen HAAGA-HELIA:n arvot, vision ja mission

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	6,7
jonkin verran eri mieltä	1	6,7
ei samaa eikä eri mieltä	3	20,0
jonkin verran samaa mieltä	8	53,3
täysin samaa mieltä	2	13,3
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 19. HAAGA-HELIA:n strategia on minulle selkeä

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	6,7
jonkin verran eri mieltä	2	13,3
ei samaa eikä eri mieltä	6	40,0
jonkin verran samaa mieltä	5	33,3
täysin samaa mieltä	1	6,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 20. Olen tutustunut riittävästi työyhteisöömme

	Lukumäärä	Prosenttia
ei samaa eikä eri mieltä	5	33,3
jonkin verran samaa mieltä	9	60,0
täysin samaa mieltä	1	6,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 21. Osaan työtehtäväni riittävän hyvin

	Lukumäärä	Prosenttia
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	6	40,0
täysin samaa mieltä	7	46,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 22. Osaan käyttää tarvitsemiani työvälineitä (HAAGA-HELIA:n tietoverkko, Winha yms.)

	Lukumäärä	Prosenttia
jonkin verran eri mieltä	2	13,3
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	3	20,0
täysin samaa mieltä	8	53,3
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 23. Tiedän itseeni kohdistuvat odotukset

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	6,7
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	7	46,7
täysin samaa mieltä	5	33,3
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 24. Tiedän työhöni liittyvät oikeuteni

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin eri mieltä	1	6,7
jonkin verran eri mieltä	2	13,3
ei samaa eikä eri mieltä	3	20,0
jonkin verran samaa mieltä	8	53,3
täysin samaa mieltä	1	6,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 25. Tiedän, missä asioissa minun tulee kehittyä työssäni

	Lukumäärä	Prosenttia
ei samaa eikä eri mieltä	1	6,7
jonkin verran samaa mieltä	7	46,7
täysin samaa mieltä	7	46,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 26. Tiedän mistä/keneltä voin saada työssä tarvitsemaani tukea

	Lukumäärä	Prosenttia
jonkin verran eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	6	40,0
täysin samaa mieltä	7	46,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 27. HAAGA-HELIA on hyvä työpaikka

	Lukumäärä	Prosenttia
jonkin verran eri mieltä	1	6,7
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	6	40,0
täysin samaa mieltä	6	40,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 28. Viihdyn työssäni

	Lukumäärä	Prosenttia
ei samaa eikä eri mieltä	2	13,3
jonkin verran samaa mieltä	4	26,7
täysin samaa mieltä	9	60,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 29. Koen päässeeni työyhteisön jäseneksi

	Lukumäärä	Prosenttia
ei samaa eikä eri mieltä	5	33,3
jonkin verran samaa mieltä	6	40,0
täysin samaa mieltä	4	26,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 30. Kokonaistyytyväisyys ja kokonaistuloksellisuus

Descriptive Statistics

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
Kokonaistyytyväisyys	14	3,11	4,89	4,1190	,58221
Kokonaistuloksellisuus	15	3,20	4,73	3,9511	,49791
Validi N (listwise)	14				

Correlations

			Kokonaistyytyväisyys	Kokonaistuloksellisuus
Spearman's rho	Kokonaistyytyväisyys	Correlation Coefficient	1,000	,804(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	14	14
	Kokonaistuloksellisuus	Correlation Coefficient	,804(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	14	15

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yhtenäisyys

Taulukko 31. Sain kirjallista materiaalia ennen työni alkamista

	Lukumäärä	Prosenttia
kyllä	14	93,3
ei/en	1	6,7
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 32. Osallistuin uusien haaga-helialaisten yhteiseen perehdyttämispäivään

	Lukumäärä	Prosenttia
kyllä	12	80,0
ei/en	3	20,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 33. Osallistuin työvälinekoulutukseen

	Lukumäärä	Prosenttia
kyllä	10	66,7
ei/en	5	33,3
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 34. Minulla oli nimetty perehdyttäjäopettaja tai vastaava vertaistuki

	Lukumäärä	Prosenttia
kyllä	13	86,7
ei/en	2	13,3
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 35. Kävin esimieheni kanssa tilannearviokeskustelun aloitusajastani (noin kahden kuukauden kuluttua aloittamisestani)

	Lukumäärä	Prosenttia
kyllä	6	40,0
ei/en	9	60,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 36. Käytössäni on ollut uusien opettajien perehdyttämisen muistilista

	Lukumäärä	Prosenttia
kyllä	9	60,0
ei/en	6	40,0
Yhteensä	15	100,0

Taulukko 37. Kokonaistyytyväisyys yksiköittäin

Ristiintaulukointi
Count

		Yksikkö					Yhteensä
		Liiketalouden koulutusyksikkö	Porvoon yksikkö	Hotelli- ravintola- ja matkailualan yksikkö	Tietotekniikan koulutusyksikkö	Johdon assistentti- ja toimittajakoulu tutusyksikkö	
Kokonaistyytyväisyys	3,11	0	0	1	0	0	1
	3,33	0	0	0	0	1	1
	3,44	0	1	0	0	0	1
	3,56	1	0	0	0	0	1
	3,89	0	0	0	0	1	1
	4,00	1	0	0	0	0	1
	4,22	0	1	0	0	1	2
	4,33	0	0	0	1	0	1
	4,44	1	0	0	0	0	1
	4,67	0	1	0	0	0	1
	4,78	1	0	1	0	0	2
	4,89	0	0	1	0	0	1
Yhteensä		4	3	3	1	3	14

Taulukko 38. Kokonaistuloksellisuus yksiköittäin

Ristiintaulukointi
Count

		Yksikkö					Yhteensä
		Liiketalouden koulutusyksikkö	Porvoon yksikkö	Hotelli- ravintola- ja matkailualan yksikkö	Tietotekniikan koulutusyksikkö	Johdon assistentti- ja toimittajakoulu tutusyksikkö	
Kokonaistuloksellisuus	3,20	2	0	0	0	0	2
	3,27	0	1	0	0	0	1
	3,33	0	0	0	0	1	1
	3,67	0	0	1	0	0	1
	3,87	0	0	0	0	1	1
	4,13	2	0	0	0	0	2
	4,20	1	0	0	0	1	2
	4,27	0	2	0	0	0	2
	4,40	0	0	1	1	0	2
	4,73	0	0	1	0	0	1
		5	3	3	1	3	15
Yhteensä		5	3	3	1	3	15

Taulukko 39. Kokonaistyytyväisyys toimipisteittäin

Ristiintaulukointi

Count

		Toimipiste				Yhteensä
		Haaga	Pasila	Porvoo	Vallila	
Kokonaistyytyväisyys	3,11	1	0	0	0	1
	3,33	0	1	0	0	1
	3,44	0	0	1	0	1
	3,56	0	0	0	1	1
	3,89	0	1	0	0	1
	4,00	0	0	1	0	1
	4,22	0	1	1	0	2
	4,33	0	1	0	0	1
	4,44	0	1	0	0	1
	4,67	0	0	1	0	1
	4,78	1	1	0	0	2
	4,89	1	0	0	0	1
	Yhteensä	3	6	4	1	14

Taulukko 40. Kokonaistuloksellisuus toimipisteittäin

Ristiintaulukointi

Count

		Toimipiste				Yhteensä
		Haaga	Pasila	Porvoo	Vallila	
Kokonaistuloksellisuus	3,20	0	1	0	1	2
	3,27	0	0	1	0	1
	3,33	0	1	0	0	1
	3,67	1	0	0	0	1
	3,87	0	1	0	0	1
	4,13	0	1	1	0	2
	4,20	0	2	0	0	2
	4,27	0	0	2	0	2
	4,40	1	1	0	0	2
	4,73	1	0	0	0	1
	Yhteensä	3	7	4	1	15

Taulukko 41. Kokonaistyytyväisyys aloituskuukauden mukaan

Ristiintaulukointi					
Count		Aloituspäiväni HAAGA-HELIAssa			
		elokuu 2007	lokakuu 2007	joulukuu 2007	Yhteensä
Kokonaistyytyväisyys	3,11	1	0	0	1
	3,33	1	0	0	1
	3,44	1	0	0	1
	3,56	0	0	1	1
	3,89	1	0	0	1
	4,00	1	0	0	1
	4,22	2	0	0	2
	4,33	1	0	0	1
	4,44	1	0	0	1
	4,67	1	0	0	1
	4,78	0	2	0	2
	4,89	1	0	0	1
Yhteensä		11	2	1	14

Taulukko 42. Kokonaistuloksellisuus aloituskuukauden mukaan

Ristiintaulukointi					
Count		Aloituspäiväni HAAGA-HELIAssa			
		elokuu 2007	lokakuu 2007	joulukuu 2007	Yhteensä
Kokonaistuloksellisuus	3,20	0	1	1	2
	3,27	1	0	0	1
	3,33	1	0	0	1
	3,67	1	0	0	1
	3,87	1	0	0	1
	4,13	2	0	0	2
	4,20	1	1	0	2
	4,27	2	0	0	2
	4,40	1	1	0	2
	4,73	1	0	0	1
Yhteensä		11	3	1	15

Taulukko 43. Kirjallisen materiaalin saaminen ennen työn alkamista yksiköittäin

Ristiintaulukointi

Count

		Sain kirjallista materiaalia ennen työni alkamista		
		kyllä	ei/en	Yhteensä
Yksikkö	Liiketalouden koulutusyksikkö	5	0	5
	Porvoon yksikkö	3	0	3
	Hotelli- ravintola- ja matkailualan yksikkö	3	0	3
	Tietotekniikan koulutusyksikkö	1	0	1
	Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikkö	2	1	3
Yhteensä		14	1	15

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,286(a)	4	,369
Likelihood Ratio	3,529	4	,474
Linear-by-Linear Association	2,741	1	,098
N of Valid Cases	15		

a. 10 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,471	,369
N of Valid Cases	15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Taulukko 44. Uusien haaga-helialaisten yhteiseen perehdyttämispäivään osallistuminen yksiköittäin

Ristiintaulukointi

Count

		Osallistuin uusien haaga-helialaisten yhteiseen perehdyttämispäivään		
		kyllä	ei/en	Yhteensä
Yksikkö	Liiketalouden koulutusyksikkö	3	2	5
	Porvoon yksikkö	2	1	3
	Hotelli- ravintola- ja matkailualan yksikkö	3	0	3
	Tietotekniikan koulutusyksikkö	1	0	1
	Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikkö	3	0	3
Yhteensä		12	3	15

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,333(a)	4	,504
Likelihood Ratio	4,463	4	,347
Linear-by-Linear Association	2,297	1	,130
N of Valid Cases	15		

a 10 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,426	,504
N of Valid Cases	15	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Taulukko 45. Nimetty perehdyttäväopettaja tai vastaava vertaistuki yksiköittäin

Ristiintaulukointi

Count

		Minulla oli nimetty perehdyttäväopettaja tai vastaava vertaistuki		
		kyllä	ei/en	Yhteensä
Yksikkö	Liiketalouden koulutusyksikkö	3	2	5
	Porvoon yksikkö	3	0	3
	Hotelli- ravintola- ja matkailualan yksikkö	3	0	3
	Tietotekniikan koulutusyksikkö	1	0	1
	Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikkö	3	0	3
Yhteensä		13	2	15

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,615(a)	4	,329
Likelihood Ratio	5,050	4	,282
Linear-by-Linear Association	2,095	1	,148
N of Valid Cases	15		

a. 10 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,485	,329
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Taulukko 46. Tilanearviokeskustelun käyminen yksiköittäin

Ristiintaulukointi

Count

		Kävin esimieheni kanssa tilanearviokeskustelun aloitusajastani (noin kahden kuukauden kuluttua aloittamisestani)		
		kyllä	ei/en	Yhteensä
Yksikkö	Liiketalouden koulutusyksikkö	1	4	5
	Porvoon yksikkö	0	3	3
	Hotelli- ravintola- ja matkailualan yksikkö	1	2	3
	Tietotekniikan koulutusyksikkö	1	0	1
	Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikkö	3	0	3
Yhteensä		6	9	15

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,889(a)	4	,064
Likelihood Ratio	11,367	4	,023
Linear-by-Linear Association	6,951	1	,008
N of Valid Cases	15		

a 10 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,610	,064
N of Valid Cases	15	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Taulukko 47. Perehdyttämisen muistilista yksiköittäin

Ristiintaulukointi

Count

		Käytössäni on ollut uusien opettajien perehdyttämisen muistilista		
		kyllä	ei/en	Yhteensä
Yksikkö	Liiketalouden koulutusyksikkö	2	3	5
	Porvoon yksikkö	2	1	3
	Hotelli- ravintola- ja matkailualan yksikkö	2	1	3
	Tietotekniikan koulutusyksikkö	1	0	1
	Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikkö	2	1	3
Yhteensä		9	6	15

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,667(a)	4	,797
Likelihood Ratio	2,003	4	,735
Linear-by-Linear Association	,741	1	,389
N of Valid Cases	15		

a. 10 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,316	,797
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Taulukko 48. Uusien haaga-helialaisten yhteiseen perehdyttämispäivään osallistuminen aloituskuukauden mukaan

Ristiintaulukointi

Count

		Osallistuin uusien haaga-helialaisten yhteiseen perehdyttämispäivään		
		kyllä	ei/en	Yhteensä
Aloituspäiväni HAAGA-HELIAssa	elokuu 2007	10	1	11
	lokakuu 2007	2	1	3
	joulukuu 2007	0	1	1
Yhteensä		12	3	15

Taulukko 49. Työvälinekoulutukseen osallistuminen aloituskuukauden mukaan

Ristiintaulukointi

Count

		Osallistuin työvälinekoulutukseen		
		kyllä	ei/en	Yhteensä
Aloituspäiväni HAAGA-HELIAssa	elokuu 2007	9	2	11
	lokakuu 2007	0	3	3
	joulukuu 2007	1	0	1
Yhteensä		10	5	15

Taulukko 50. Perehdyttäjäopettaja tai vastaava vertaistuki aloituskuukauden mukaan

Ristiintaulukointi

Count

		Minulla oli nimetty perehdyttäjäopettaja tai vastaava vertaistuki		
		kyllä	ei/en	Yhteensä
Aloituspäiväni HAAGA-HELIAssa	elokuu 2007	10	1	11
	lokakuu 2007	3	0	3
	joulukuu 2007	0	1	1
Yhteensä		13	2	15

Perehdyttämispäivän ohjelma

8.30–9.00	Aamukahvi ja uusien haaga-helialaisten esittäytyminen
9.00–10.00	HAAGA-HELIA:n toimintatapa ammattikorkeakouluna <ul style="list-style-type: none"> - mm. organisaatio - visio, missio ja arvot - strategia rehtori Ritva Laakso-Manninen
10.00–10.15	T&K-toiminta johtaja Lauri Tuomi
10.15–10.30	Tauko
10.30–11.15	Työsuhteasiat ja henkilöstöpalvelut <ul style="list-style-type: none"> - palkka-asiat - poissaolot - työterveyshuolto - työsuojelu - henkilöstöedut - oman osaamisen kehittäminen - lomakkeet - yhteystietojen ajan tasalla pitäminen - yhteistoimintaan osallistuminen henkilöstöpäällikkö Pirkko Koskela ja johdon assistentti Sanna Nurminen
11.15–11.45	IT-yksikön terveiset <ul style="list-style-type: none"> - tietotekniset resurssit - käytänteet - etä- ja kotikäyttö IT-palvelupäällikkö Jukka Iivonen
11.45–12.30	Lounas
12.30–13.40	Opettajan työsuunnitelmat ja opetustyön keskeiset normit Pedagoginen strategia johtaja Paula Kinnunen
13.40–13.50	Kahvihetki
13.50–14.45	Opettajan työ käytännössä lehtori Mari Takko
14.45 alkaen	Kyselytuokio

Suunniteltu ja toteutunut aikataulu								
No	Osatehtävä	Kuvaus	Vastuu- hlö *)	Suunniteltu toteutusajank ohta	Toteutunut toteutusajank ohta	SN:n työn työmääräarvio tunteina	SN:n työn työmäärä tunteina	Lisätietoja / poikkeaman sy
1	Projektin suunnittelu							
1.1	Projektisuunnitelma, versiot 1 ja 2	Projektisuunnitelman 1. ja 2. version laatiminen	SN	11-12/2005	11-12/2005	**)		
1.2	Tutkimusmenetelmälu k	Alustavan tutkimusmenetelmäluvun laatiminen	SN	11-12/2005	11-12/2005	**)		
1.3	Tiimisuunnitelma	Tiimisuunnitelman laatiminen ohjausryhmälle	SN	11-12/2005	11-12/2005	**)		
1.4	Tiedotussuunnitelma	Tiedotussuunnitelman laatiminen	SN	12/2005	12/2005	**)		
2	Projektin aloitus							
2.1	Valmistelu	Aloituskokouksen valmistelu	SN	12/2005	12.12.2005 - 3.1.2006		4	
2.2	Läpivienti	Käynnistyskokouksen läpivienti (JS ja SN)	JS	vk 52/2005	30.12.2005		3	
		Aloituskokouksen läpivienti (ohjausryhmä) ja Projektisuunnitelma 2.1	SN	vk 1/2006	3.1.2006 (- 8.1.2006)		3	
					yhteensä		10	10
3	Nykytilan selvitys							
3.1	Haastattelurunko	Perehtyminen teoriaan, nykyiseen prosessikaavioon ja aiempiin tutkimuksiin => haastattelurungon laadinta	SN	12/2005 - 1/2006	5.1. - 12.2.2006	50	45,5	12/2005 tunnit projektisuunnitelman laatimiseen
3.2	Ohjausryhmän kokous	Ohjausryhmän näkemys	SN	1/2006	18.1.2006	1	1	
3.3	Haastattelut	Haastatteluista sopiminen ja niiden järjestelyt	SN	1/2006	25.1. - 16.2.2006	4	4	

Suunniteltu ja toteutunut aikataulu

		Opettajien haastattelut ja nauhojen litterointi	SN	1-2/2006	30.1. - 16.2.2006 haast. 14.6. - 7.7.2006 litterointi	46	41,75	Yhtä haastattelua ei saanut nauhoittaa. Ei ehtinyt litteroida heti
		Koulutusohjelmapäälliköiden haastattelu ja nauhan litterointi	SN	1-2/2006	13.2.2006 haast. Ei litterointia	8	1	Litterointi ei tarpeellinen
		Aineiston analyysi	SN	Syksy 2006	15.8.- 8.11.2006	140	172,5	Tunnit väärin arvioitu
		Haastateltavien palautteet analyysistä	SN	Syksy 2006	11/2006	6	0,25	Ei tullut korjauspyyntöjä
3.4	Prosessikuvauksen päivitys	Karkea kuvauksen päivitys	TJ	3/2006	-			Ei päivitetty
3.5	Muu tutkimusaineisto	Muu aineiston keruu, mahdolliset lisähaastattelut	SN	Syksy 2006		20		Yhdistetty kohtaan 4.1
3.6	Ohjausryhmän kokous	Haastattelujen analyysin käsittely ja projektisuunnitelman päivitys	SN	Syksy 2006	14.11.2006 - 31.1.2007	2	6	projektisuunnitelman päivitys
					yhteensä	277	272	
4	Prosessin kehittäminen							
4.1	Uuden prosessin kehitystyö	Uuden prosessin muodostaminen (ohjeistuksineen) tutkimusaineiston ja teorian perusteella	SN	Loppusyksy 2006	20.10.2006 - 26.1.2007	120	125	
4.2	Tukiryhmän kokous	Näkemyks prosessista	SN	viim. 1/2007	11. - 12.1.2007	5	3	
4.3	Ohjausryhmän kokous	Prosessin hyväksyttäminen ja palautteiden käsittely	SN	viim. 1/2007	1.2.2007	8		
4.4	Koma-kokous EI	Prosessin hyväksyttäminen ja palautteiden käsittely	SN	2/2007		3		Ei tarpeellinen
4.5	HH johtoryhmän kokous	Prosessin hyväksyminen	TH/PK	3/2007	30.3.2007 -			

4.6	Tarkennukset	Mahdolliset prosessin tarkennukset	SN	1-3/2007	1-7/2007	30	39	SN muokkasi kesällä lisäksi kirjallisesta kuvauksesta ohjeen.
4.7	Perehdyttämis-ohjeistus	Ohjeistuksen tuottaminen (intraan) suomeksi	PK	Kevät 2007	ks. Oikealta	16	1	SN 8/07 väliaik.10/07 HH-intraan. Valmiit tiedostot
4.8	Koulutus	Tarvittava koulutus uuteen perehdyttämisprosessiin	PK	4-5/2007	8/07 ja 9/07	20	3	(KW elokuussa) SN Kova-kokouksessa 5.9.
4.9	Ohjausryhmän kokous	Tilannekatsaus	SN	5/2007		2		Ei pidetty.
					yhteensä	204	171	
5	Prosessin käyttöönotto							
5.1	Uusi prosessi	Prosessin havainnointi	SN	Alkusyksy 2007	S07 mm. perehd.pvä	10	10	Huom. Arvioitu aika, tarkka aika vaikea määritellä
5.2	Ohjausryhmän kokous	Tilannekatsaus ja kokemukset prosessin käyttöönotosta	SN	Syksy 2007		2		Ei pidetty.
					yhteensä	12	10	
6	Prosessin arviointi							
6.1	Haastattelurunko / kyselylomake	Haastattelurungon tai kyselylomakkeen laadinta	SN	Kevät 2007	1/2008	16	6,5	SN:n aikaa ei riittänyt suunnitella lomaketta suunniteltuun aikaan
6.2	Ohjausryhmän kokous	Haastattelurungon / kyselylomakkeen käsittely	SN	Kevät 2007	23.1.2008	2	1,5	
6.3	Haastattelut / kyselyt	(Haastatteluista sopiminen ja niiden järjestelyt)	SN	11-12/2007	28.1.2008	4	2	Webropol-lomakkeen tekeminen ja sähköposti (ml. Muistutusviesti) kohderyhmälle
		Koulutusohjelman päälliköiden haastattelu / kysely ja purku	SN	11-12/2007		8		Ei tarpeellinen
		Opettajien haastattelut / Kysely ja purku	SN	1/2008	11.2. - 14.2.2008	46	17	Tiedon siirto SPSS:ään ja taulukoiden tekeminen (joitain taulukoita tehty vielä tämän jälkeen)

		Haastattelujen / kyselyjen analyysi ja johtopäätökset	SN	Kevät 2008	20.2. -	80		Koko ajankäyttö yhdistetty kohtaan 7.1, koska molempia tehtäviä tehty limittäin
6.4	Ohjausryhmän kokous	Analyysin käsittely	SN	Kevät 2008		2	0	Yhdistetty kohtaan 7.3
					yhteensä	158	27	
7	Projektin päättäminen							
7.1	Loppuraportti	Loppuraportin viimeistely ja toimittaminen ohjaajan arvioitavaksi	SN	Kevät 2008	20.2. - 28.4.2008	160	149	Huom. Mukana kohta 6.3 analysointi.
7.2	Portfolio	Kehittämistehtävän portfolion palauttaminen (loppuraportin yhteydessä) ja arviointi	SN	Kevät 2008 (kokoamien S05-K08)		-		Päivitettyjen opinnäytetyöohjeiden mukaan portfolioa ei palauteta. Kansiot on silti koottu.
7.3	Päätöskokous	Kokouksen valmistelu ja läpivienti (ohjausryhmä, mahd. myös JS:n kanssa)	SN	Kevät 2008		6	6	Tulossa 5/2008. Ajankäyttö on edelleen arvio.
					yhteensä	166	155	
	Yhteensä				yhteensä	827	645	
**) tehtäviin käytetty aika sisältyy muihin kehittämishanketta tukeviin opintoihin.								